إدارة التغيير

Change Management



الأستاذ الدكتور
ربحي مصطفى عليان
كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية



www.darsafa.net

أهم جروبات علي تليجرام

باحثون

هنا سور الازبكية

غواص في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية و الفنية

أهم جروبات على تليجرام

باحثون

هنا سور الأزبكية

غواص في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية و الفنية

أهم جروبات علي تليجرام

باحثون

هنا سور الأزبكية

غواص في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية و الفنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم



إدارة التغيير

أهم جروبات علي تليجرام

باحثون

هنا سور الازبكية

غواص في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية و الفنية

إدارة التغيير

الأستاذ الدكتور

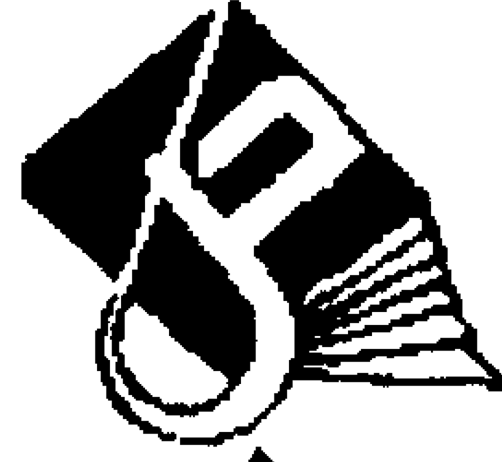
ربحي مصطفى عليان

الطبعة الأولى

2015م - 1436هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان



دار صفاء للنشر والتوزيع

رقم التصنيف :658.406

ادارة التغيير

ا.د.ربحي مصطفى عليان

الواصفات: ادارة الاعمال// التغيير التنظيمي /

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/1/240)

هاتف +962 6 4611169 ص . ب 922762 عمان 11192 الاردن

DAR SAFA Publishing - Distributing
Telefax: +962 6 4612190- Tel: + 962 6 4611169
P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan
E-mail:safa@darsafa1.net
E-mail:safa@darsafa.info
www.darsafa.net

قائمة المحتويات

قيادة التغيير

مقاومة التغيير

مقدمة الكتاب

تعود فكرة هذا الكتاب إلى حوالي 3 سنوات، عندما قمت بتدريس مادة (قضايا معاصرة في إدارة المكتبات والمعلومات) لطلبة الماجستير في تخصص علم المكتبات والمعلومات في الجامعة الأردنية. وقد كان من بين موضوعات المادة (إدارة التغيير)، ثم قمت بعد ذلك بتقديم ورقة بحث لمؤتمر جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية عام 2011م بعنوان: إدارة التغيير: مفاهيم أساسية. وقد شعرت أن الموضوع في غاية الأهمية هذه الأيام، ولهذا قررت إعداد كتاب متخصص في هذا الموضوع الذي أعتبره موضوع الساعة في الإدارة.

لم يكن التغيير في يوم من الأيام مطلباً بحد ذاته، بل يأتي في الغالب استجابة لضغوط البيئة الخارجية التي تستوجب تبني إستراتيجية تغيير مناسبة لمواجهتها مثل الشح في مصادر التمويل، أو التوجه نحو سوق جديد أو عملاء جدد داخلياً أو خارجياً، أو الحاجة الملحة لزيادة الإنتاجية من السلع والخدمات وحل ما يعيقها من المشاكل، أو المحافظة على روح الخلق والإبداع في المنظمة وغيرها.

ويعتبر التغيير في المنظمات عملية طبيعية يتطلبها نمو المنظمة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى في دورة حياتها، كأن تتحول المنظمة من مستجيب للأحداث (Reactive) بعد وقوعها إلى مبادر (Proactive) يعتمد في استجابته على التخطيط الواعي والاستعداد المسبق. ولا يمكن للتغيير أن يتم إلا إذا توفرت النية عند الإدارة العليا للتغيير مما يجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات أو الضغوط التي تنشأ في البيئة الخارجية.

والتغيير ليس عملية سهلة، بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهوداً مكثفة لإدارة التغيير من جهة، ومواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك مثل تدني الثقة والروح المعنوية من جهة أخرى. ويأتي التغيير بمعنى

التجديد (Renewal) الذي يتضمن عملية تغيير راديكالي يتطلب تصميم الإدارة العليا على مواجهة التغييرات البيئية ومساندة الجهود في ذلك معنوياً وإدارياً وفنياً.

وتختلف درجة الحاجة للتغيير من بيئة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعتها وسرعة التغيير فيها. فكلما زادت سرعة التغيير في البيئة، كلما كثرت المشاكل والآثار الجانبية التي تخلقها، وكلما زادت الحاجة للتغيير التنظيمي. وفي الوقت الحالي، تبين صحة المقولة "الشيء الوحيد الثابت هو التغيير" وذلك نظراً لسرعة التغيير التكنولوجي والاجتماعي والبيئي.

لقد أصبح التغيير Change بشكل عام عنصراً أساسياً في كل جانب من جوانب حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، حيث يتم تنفيذه للتفاعل مع كل متغير، واغتنام الفرص المتاحة لمواجهة احتياجات قوى العمل المختلفة والاستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة والملائمة بين المؤسسة والبيئة المحيطة المتغيرة.

وتنبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى ومتطلبات التجديد، وتعتبر عملية التجديد والتغيير من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية؛ يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمنظمات؛ مما يسهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات.

وتعتبر إدارة التغيير Change Management من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات؛ إذ يتم بموجبها إحداث تغييرات في مهارات سلوك العاملين وقيمه وأنماطه، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال اتباع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة ترتكز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي.

ويغطي الكتاب الموضوعات الأساسية لإدارة التغيير والتي تشمل: مفهوم

التغيير، ومفهوم إدارة التغيير، وأهمية التغيير، وأسبابه ودوافعه، وأهدافه، ومبادئه، والعوامل المؤثرة فيه.

كما يغطي الكتاب أنواع التغيير ومجالاته وخطواته ومراحله، ومداخل ونماذج إدارة التغيير واستراتيجياتها. كما يغطي بشكل موسع قيادة التغيير ومعوقاته وبخاصة مقاومة التغيير. ويضم الكتاب في نهايته قائمة بالمصادر العربية والإنجليزية.

أتمنى أن أكون قد وفقني الله سبحانه وتعالى في إعداد كتاب جديد في مجال الإدارة بشكل عام، وإدارة التغيير بشكل خاص، وأن يكون الكتاب يشكل إضافة نوعية إلى المكتبة العربية بشكل عام، ومكتبة الإدارة بشكل خاص، وأن أكون قد نجحت في تقديم كتاب جديد إلى طلبة وأساتذة الإدارة في الكليات والجامعات الأردنية والعربية.

والله الموفق

الأستاذ الدكتور

ربحي مصطفى عليان

أهم جروبات علي تليجرام

باحثون

هنا سور الأزبكية

غواص في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية و الفنية

مقدمة عامة:

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطوير دائمة، فهناك تطورات وتغييرات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد وكافة مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية. ومن هنا أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي. ولما كانت أي منظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، والعمل على تبني منهج إدارة التغيير والتطوير باستمرار لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التطوير والتغيير واقتناص مثل هذه الفرص، وكذلك لغرض دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لهذه المنظمات لتعمل على تعظيم عناصر القوة لديها، وكذلك معالجة نقاط الضعف لديها باستمرار. **(دودين، 2012)**.

ولقد أصبح التغيير عنصراً هاماً وأساسياً يتناول جميع نواحي الحياة المختلفة، وعلى مستوى الأفراد والمؤسسات على حد سواء. حيث تعتبر عملية التغيير بعداً ضرورياً لبقاء المنظمات واستمراريتها، من خلال التفاعل مع كل متغير من متغيرات البيئة المحيطة، وبالتالي زيادة قدرتها على اغتنام الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المفروضة. وعليه احتلت عملية التغيير التنظيمي مكانة بارزة في الأدبيات الإدارية؛ لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمات، وعلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها.

وتعتبر الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة نظماً مفتوحة، فهي من زاوية تتفاعل مع معطيات بيئتها، ومن زاوية أخرى فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتتصارع وتتكيف. ومن هنا أصبحت الحاجة إلى عملية التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل المنظمات في الوقت الحاضر. حيث تشهد الكثير من المنظمات المعاصرة تغييرات وتحديات بيئية عدة من أبرزها: العولمة، والمنافسة القوية، وبروز الميزة التنافسية، واقتصاديات السوق الحر، والثورة التكنولوجية والمعلوماتية. فالسمة الأساسية التي تميز بيئة اليوم هو ثبات متغير واحد هو التغيير.

وبالتالي فقد بات التغيير التنظيمي والإداري، من أهم متطلبات التطور والازدهار والتقدم لمنظمات الأعمال اليوم، ولم يعد ينظر إليها كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لجو الأزمة التي ما أن تمر بها حتى تؤول تلك الجهود المبذولة إلى حالة الركود والرتابة.

ويعتبر التغيير منهجاً متكاملاً من الأنشطة المتداخلة، كما ويعتبر أحد الجوانب والأبعاد الأساسية للتنمية والتطوير التنظيمي في المنظمات، والتي يجب على الإدارة العليا فهمها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح. والتغيير التنظيمي هو في الواقع خطة إيجابية تعمل على تطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها إلى مرحلة أكثر فعالية لتوائم التغييرات البيئية البعيدة كل البعد عن الاستقرار والثبات. **(الإبراهيم، 2006)**.

كما يجدر بالمنظمة أن تتعامل مع التغيير باعتباره من أهم جدارات (Competencies) القرن الجديد. إذ يتوجّب على المنظمات أن تدرك بأن عملية التغيير تتطلب إدارة حكيمة وواعية. وبالرغم من أن التغيير قد يخلق أسواقاً جديدة، وتكنولوجيا جديدة، إلا أنه قد يكون مصدراً لعدم الاستقرار وعدم التأكد والغموض. ويتوجب على إدارة التنظيم أن تدرك أهمية الجوانب الرئيسية لإدارة التغيير وأهم مكونات عملية التغيير والمتمثلة بتحديد أهداف التغيير، ومحركات التغيير، وأنواع

التغيير، والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها، ومدى التغيير، وطرق إدارة التغيير، وأخيراً الآثار المترتبة على التغيير (القواسمة، 2005).

وتواجه منظمات الأعمال اليوم، كما يواجه المديرون بيئات معقدة جداً وسريعة التغير، لذا أصبحت المنظمات بحاجة لأعضاء قادرين على تفعيل التغيير في منظماتهم، أكثر من حاجتها لأعضاء يستجيبون فقط للتغييرات الخارجية (Harvey & Brown 2001, p. 33). إذن فالتخطيط للتغيير وتنفيذه والتعامل معه كان وما زال من أكبر التحديات التي تواجه المديرين في منظمات الأعمال لا بل وضرورة من ضرورات البقاء (Carnall, 1999, p. 144). فالمنظمات تتغير حتى تحافظ على بقائها في ظل بيئة الأعمال التنافسية المعقدة، كما تتعامل مع التغيير باعتباره نمط حياة، أو الثابت الوحيد في بيئة الأعمال الحديثة (Harvey & Brown, 2001, p.31).

إن فهم مراحل عملية التغيير من قبل قادة ومديري التغيير واستعدادهم للتعامل الإيجابي معها يمكّنهم من إدارة عملية التغيير بنجاح دون التسبّب بأي ضرر على العاملين أو التأثير على دافعيتهم والتزامهم نحو عملية التغيير (Recklies, 2001, p.3). كما وعلى المدير الجديد ألا يكون مرناً أو قادراً على التكيف فقط في هذه البيئة سريعة التغيّر، بل عليه أن يمتلك القدرة على تشخيص المشاكل وتنفيذ برامج التغيير (Harvey & Brown, 2001, p.3). كما لا بد للمنظمات أن تدرك أهمية عوامل النجاح الحرجة في عملية التغيير، لدورها في تقييم برامج التغيير وتحقيق الفوائد المرجوة منها، وبيان المخاطر والفرص، وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وفي نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها. (القواسمة، 2005).

ويعد التغيير أحد أهم صفات العصر الحديث، إلا أنه يختلف بين المجتمعات من حيث سرعته وعمقه واتساعه بل وبين قطاعات المجتمع نفسه، ونتيجة للتحولات التي يحدثها التغيير في المجتمع اهتم علماء الاجتماع والتربية بتحليل ما يطرأ على المجتمع عموماً والتربية خصوصاً من تبدل وتحول وما يتطلبه من تدخل للسيطرة على التغيير

وضبط مسيرته في الاتجاه المطلوب، وذلك من خلال إدخال التعديلات والقيام بالإجراءات الضرورية لإتمام عملية التغيير، ويعتبر التغيير من طبيعة الأمور. وتخلق سرعة التغيير بيئة من التغييرات الجادة غير المتوقعة، وهذا بالطبع يخلق مشاكل خاصة وفي نفس الوقت فرصاً خاصة، وقد أصبح التغيير ذاته من المهام الرئيسة للإدارة الحديثة من حيث إحداث التغيير وتنفيذ تغييرات جذرية وتكريس جهود المؤسسة لتحقيق التغيير وسرعة الاستجابات للتغييرات التي يصنعها الآخرون، وهنا يصبح كل شيء قابل للفحص والدراسة فليس هناك ما هو غير قابل للتغيير (ليفيت، 1994).

ويعيش العالم اليوم في عصر التقدم العلمي والتقني، ويصاحب هذا التقدم المتزايد حاجة المنظمات لعمليات التغيير سواء في هياكلها التنظيمية، أو التقنيات التكنولوجية، أو في خصائص مواردها البشرية. فالتفاعل بين المنظمة وبيئتها أصبح ضرورة من ضروريات بقائها واستمراريتها. لذا وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام حاجة ملحة تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة. ومن هذا المنطلق أصبح التغيير سمة بارزة وملازمة للكثير من المنظمات، وجزءاً من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح وليس إستراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات. حيث أن إدراك هذه التغييرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة شمولية متكاملة تقديراً لأهميتها وتأثيرها على المنظمات يعد من الأمور الهامة لنجاح عملية التغيير. لذلك لابد من أن تتبنى إدارة المنظمات عملية التغيير كعملية مستمرة وفاعلة تمكنها من التواؤم مع البيئة كهدف استراتيجي من أهداف المنظمة، تعزز من كفاءتها وفاعليتها، وتسهم في تنمية الإبداع وزيادة القدرة على مواجهة التحديات. (الإبراهيم، 2006).

وتعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم عالم المتغيرات السريعة الإيقاع، عالم تحريك الثوابت وانهيارها وتفجر الأزمات العنيفة، عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان، عالم التغيير الدائم المستمر، عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته. وعندما

نتحدث عن التغيير نعني التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة، فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أن الإنسان أداة ووسيلة وغاية وهدف في الوقت ذاته. (المرايات، 2008).

وتشهد المنظمات خلال دورة حياتها تغييرات مستمرة، ذلك لأن البيئات التي تعمل فيها تتغير باستمرار، مما يفرض على المنظمات الاستجابة لهذه التغييرات إذا ما أرادت البقاء والاستمرار. فالمنظمة تتفاعل مع البيئة التي تعمل فيها، وتفرض التغييرات التي تحدث في البيئة على كافة المنظمات إجراء تعديلات وتغييرات في خططها وأساليبها لتواكب ما يجري في بيئتها. إن المنظمات بذاتها لا تتغير فالعاملون والمديرون والشركاء والموردون والمستهلكون هم الذين يتغيرون. ويعتبر التغيير هنا ضرورياً، وبدون التغيير يصبح الناس ساكنين وتموت المنظمات. إذ أنها لا تشهد تجديداً ويحتاج التغيير في المنظمات إلى إدارة فاعلة تقوم على إعداد إستراتيجية التغيير التي يمكن من خلالها مواكبة ما يجري حولها. وعادة ما تقوم إدارة التغيير بمزج العمليات والنشاطات والأساليب التي تساعد في إدارة العاملين من خلال الانتقال من طريقة العمل القديمة إلى طريقة العمل الجديدة. وتدور إدارة التغيير حول الاتصال وتبادل ومناقشة الأسئلة والقيادة والدعم، وتركز على الاتجاهات والسلوكيات بهدف كسب التأييد للمحافظة على الميزة التنافسية، وعلى المنظمات أن تكون قادرة على التغيير السريع. وغالباً ما ينتج التغيير عن العوامل الاجتماعية البيئية. وتستخدم الكثير من المنظمات التغيير لتحسين الكفاءة المؤسسية. ويعتبر التغيير أحد خصائص الوجود المستمرة وله أثر كبير على كافة الأنشطة الحياتية، إلا أن هذا الأثر يختلف من نشاط لآخر، إذ أن كل نشاط يقوم بإجراء تغييرات داخلية بهدف مواكبة التطورات الحديثة والاستجابة لضغوط التغييرات في البيئة الخارجية، ولكي يتكيف النشاط مع البيئة التي يعمل بها ويتجاوز العقبات لا بد للقائمين على إدارة هذا النشاط من إدراك هذه التغييرات والتعامل معها. (المرايات، 2008).

ومن هنا فإن إدارة التغيير أمر لا بد منه سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن التغيير في مختلف الأنشطة الحياتية يمس بدرجة كبيرة العملية التربوية إذ أن حدوث أي تغيير في أي شأن من شؤون الحياة يمتد ليشمل باقي الشؤون الأخرى، ومن المعروف أن العالم في حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر، تغييرات في النظم، العلاقات، الفكر الإنساني التطور، أنماط الحياة، أشكال الحكم، السلوك والعادات والتقاليد، وتغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً، وقد تهدأ أو تبطء خطواته أحياناً أخرى.

ويأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية، لذلك كانت إدارة التغيير عملاً مستمراً بهدف زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات الناجمة عنها، فإدارة التغيير لا تنبثق من فراغ، بل تعمل في إطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة تحكمها عادات وتسيطر عليها تقاليد وتفرض على حركتها قيود ومحددات هو هيكل القيم ونظام الاتجاهات الاجتماعية السائدة وبيان النظم والتشريعات والآداب العامة المعلنة من جانب أفراد المجتمع.

وقد أوضح الكلالدة (1997) أن علماء الاجتماع يتفقون على أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغير نفسه، ذلك أن إدارة التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إداري أو غير إداري عن قصد أو غير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية تحكمها الظروف، وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية بكل انعكاساته السلبية أو الإيجابية، لكنه بكل الأحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرارية ولا تتوقف عند حد معين، ومن باب التخطيط والتنظيم يدخل التغيير بزي إبداعي وخلاق، كونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة مدعوماً بإمكانيات وقدرات ومهارات مرسومة عن سبق تفكير وإصرار، ولا بد من التمييز بين التغيير

كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، إن التغيير ليس سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر.

فالتغيير يُعنى "بتغيير الهياكل التنظيمية التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فيعاد توزيع الاختصاصات وقنوات الاتصال، وقد تستحدث- أو تستبعد بعض الوحدات التنظيمية وما يتبع ذلك من تغيير في عناصر المنظمة بصفة عامة، كما قد يتم إعادة النظر في عمليات اتخاذ القرارات، أو في طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لاستبعاد غير المجدي منها، واستحداث أنشطة أكثر فاعلية، كما قد يتم تسهيل الإجراءات وإعادة النظر فيها بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد والموارد ويحقق للمنظمة وضعاً إدارياً أكثر كفاءة". إن الحاجة ماسة للتغيير في هذا العصر، فهو عصر تغير دائم، ولا بد فيه للمنظمات القديمة والجامدة أن تكون قادرة على التكيف مع طبيعة هذا العصر، وقد تكون المنظمات التربوية أكثر حاجة لمسايرة الواقع نظراً لطبيعة أهدافها ودورها باعتبارها رائدة التغيير، وبذلك فهي بحاجة أكثر من غيرها من المنظمات لقادة قادرين على التأثير وعلى التغيير في عصر أصبح فيه التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة وصارت عمليات إعادة التنظيم وإدخال التقنيات الجديدة حاجة يجب أن تكون مألوفة لديهم واتجاهاتهم نحوها إيجابية، فعصر الثورة المعرفية والتكنولوجية يتطلب قادة تغيير (حلواني، 1990).

وتركز دراسة عملية التغيير على مداخل نظرية متعددة للإدارة تبدأ من النظرة التقليدية للإدارة ومداخلها المختلفة والتي لم تعد صالحة لمعالجة جهود التغيير بفعالية في ظل متطلبات المستقبل، فلم تعد مسؤولية المؤسسة تنحصر في وضع السياسات والنظم وتركها تعمل تلقائياً، بل عليها أن تساهم في بناء المجتمع وتنميته، وبالتالي امتدت مسؤولية الإدارة لتتضمن إعطاء أهمية للأداء الفردي من جانب، مع توحيد وتوفيق الجهود الفردية لخدمة متطلبات التغيير من جانب آخر، ثم أتى اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية بالإنسان الذي كان يقصد منه الاستفادة من طاقات الفرد العامل

إلى أقصى حد للمساهمة في تحسين الإنتاجية المادية، والتي تنتهي باستفادة أصحاب الشأن منها، بصرف النظر عن إعادة التوزيع العادل والأخذ بيد غير القادرين على الإنتاج (اللوزي، 1998: 339).

وبمجرد الاطلاع على عناصر إدارة التوجه العالمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين فإنها تشير عبر مسمياتها المتعددة إل تأكيد ضرورة التغيير، وتحقيق جاهزية لدى الأفراد، وتوجه حقيقي لما ينتظرهم من كفاءات لا بد لهم من امتلاكها، ليجدوا مكانهم في مسيرة التطور الحضاري الإنساني، فهذه الإدارات اتخذت لها مسميات مثل:

- إدارة التنافس Managing Competitiveness.
- إدارة التعقيدات Managing Complexity.
- إدارة التكييف الثقافي Managing Culture Adaptability.
- إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة Managing Multicultural Teams.
- إدارة التعلم المستمر Managing Continuous Learning.

وهذه الأنواع من الإدارة كلها تشير وبقوة إلى حتمية التغيير والتعامل الدائم معه كشرط حقيقي للاستمرارية.

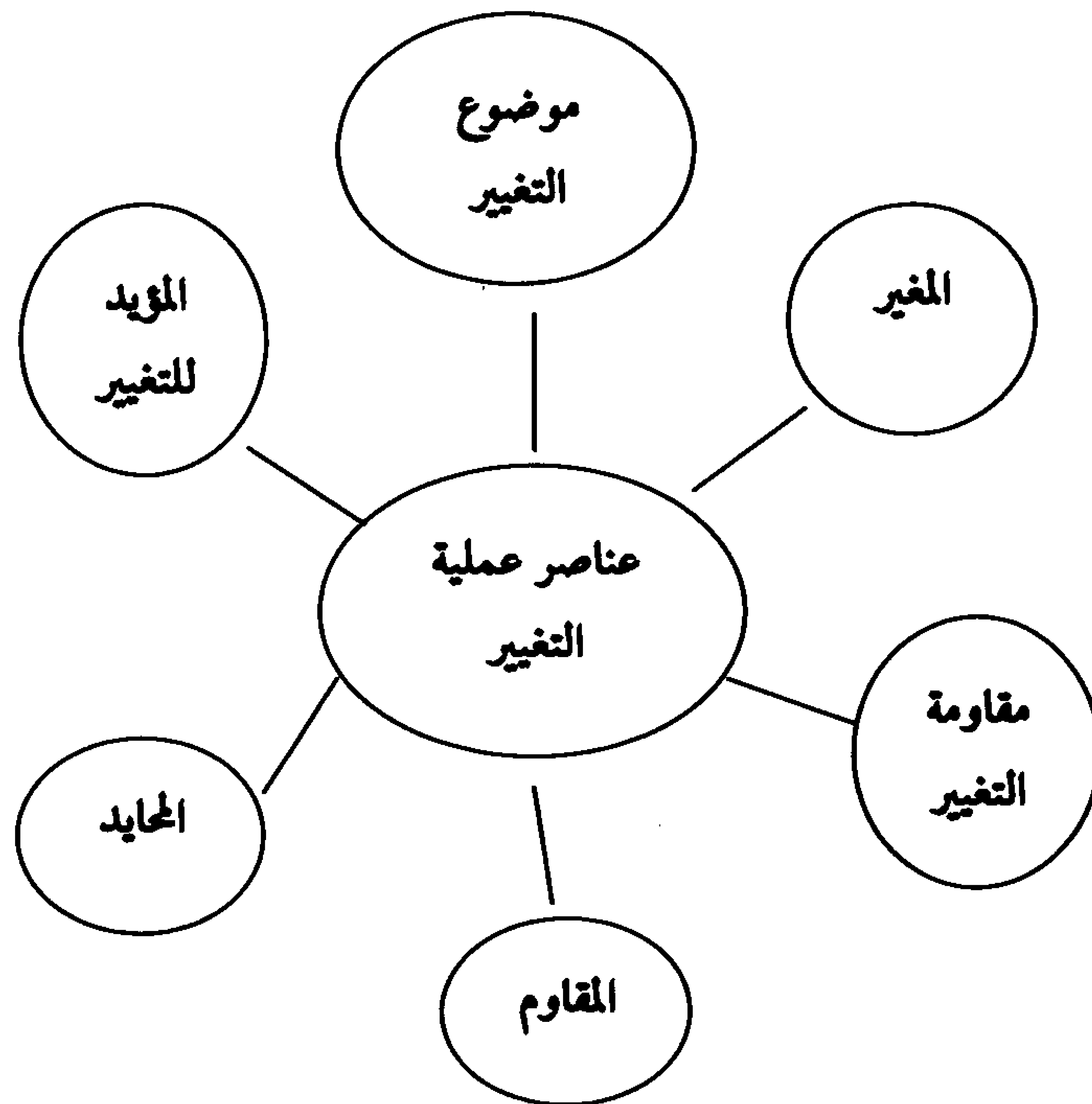
وتعتبر المقدرة على إدارة التغيير جوهر عملية التنمية والتطور الإداري، وهذا يفرض حشد طاقات وجهود المنظمة لمؤازرة التغيير وتحديد القوى المضادة وتقليص المقاومة (حريم، 1997). ويمكن توضيح تلك المتطلبات كما يلي:

- إرادة جادة قادرة على التحول من منطلق الاستيعاب والإحاطة الشمولية للمواقف وقناعة بالضرورات التغيير ومسوغاته.

- القدرة على المبادأة والإبداع لإحداث التغيير في عناصر المؤسسة (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، الأساليب، أنماط السلوك السائدة).
- توفير المناخ التنظيمي الملائم للتغيير ووضوح استراتيجيات فاعلة وبرامج متابعة مستمرة للارتقاء بالإدارة وصولاً إلى الأهداف المتوخاة من التغيير.
- الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها كي تكون قادرة على استيعاب متطلبات التغيير المتلاحقة والتعامل معها بجدية.

ويرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح بدراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميع هذه العناصر بحرف الميم حيث ذكرها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي "الميمات الست" وهذه العناصر هي: **(العطيات، 2006، ص100)**.

1) **موضوع التغيير:** وهو الموضوع الذي يتناوله التغيير.
2) **المغير:** وهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير وهو المطالب بالعملية التغييرية والمنادي بها ويقودها ويبدأ بممارستها.
3) **المؤيد للتغيير:** وهو من يدعم ويساعد ويقدم عملية التغيير من خلال المساهمة بها والمطالبة بها.
4) **المحايد:** من لم يتبنى موقف واضح تجاه العملية التنفيذية.
5) **المقاوم:** من يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تشويهها أو تأخيرها.
6) **مقاومة التغيير:** ممارسات يقوم بها قادة التغيير ومن يؤيده لترويض المقاومة أو القضاء عليها.



وتحتم التغيرات المتسارعة في الحياة المعاصرة على العلوم الإدارية سرعة تطورها لمواجهة تلك التغيرات المحلية، والدولية، في مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية والتقنية وحتى الثقافية، ويتمثل ذلك في مزيد من الاعتماد على العلوم البحثية والتطبيقية في الإدارة، وفي التدفقات المنظمة للمعلومات، وفي الاستخدام الأمثل لأساسيات أساليب التحليل، والبحث عن البدائل التي تعتمد على كل من التحليل، والتقدير الكمي للمتغيرات ذات العلاقة.

وتبرز خصائص منظمات القرن الواحد والعشرين، والتي أصبحت تميل للقادة الذين يحبون التغيير، وعلى الرؤية الواحدة والرسالة المشتركة، وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية التي تتمحور في الميزة التنافسية ورضا العملاء التام على قيم

وقناعات الإنجاز والـتي ستحقق حضـارة الإنجـاز، كمـا أن نظـم التشـغيل السـريعة والمنضبطة والتي تعد إعادة هندسة للمنظمات، بصورة جديدة سواء للموارد البشـرية المـاهرة والمحفـزة للإنجـاز، أم في الإبـداع في صـياغة عمليـات الأداء الجديـدة **.(Rhinesmith, 1993)**

وفي ما يلي بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة الـتي يمكـن توظيفهـا في إدارة التغيير وأهمها:

- إدارة المعرفة Knowledge Management.
- نظم إدارة التعلم Learning Management Systems.
- إدارة الإبداع Creative Management.
- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.
- إدارة إعـادة الهندسـة التنظيميـة Organizational Re-engineering Management.
- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management.
- إدارة التكيف الثقافي Managing Culture Adaptability.
- إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعـددة Managing Multicultural Teams.
- الإدارة الإلكترونية e- Management.

«التغييـــــر هـــو النافـــذة الـــتي يدخـــل مـــن خلالهـــــــا المستقبـــــل إلى حيـــاتك»



"**Change** is the window through which the future enters your life."

مفهوم التغيير

مفهوم التغيير:

التغيير سنة كونية ملازمة للبشر، وقوام استمرار حياتهم ونموهم، وسمة بارزة من سمات العصر الحاضر، وظاهرة متصلة بالحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، وقد أضحى مفهوم التغيير من أكثر المفاهيم استخداماً في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والإدارة. ولعل التغيير أصبح ما يميز الحضارة المعاصرة، فهو سريع وواسع النطاق، وعميق المدى، وقد ترك آثاره في سائل مجالات الحياة، في الصحة والتربية والنقل والاتصال وحقوق الإنسان، وحتى في ذاتيته الثقافية والعلاقات الدولية. ولم يشهد العالم في تاريخه الطويل من ظواهر التغيير في شدته وسرعته وعمق آثاره واتساع مداه مثلما شهده في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه الخصوص (محجوب، 2002).

التغيير مشتق من الفعل غير، وغيره: أي حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان عليه. وفي القرآن الكريم: ﴿ذَٰلِكَ بِأَنَّ ٱللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۙ وَأَنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ **الأنفال 53**، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم: حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء: يعني اختلفت، وغير عليه الأمر: حوله **(ابن منظور: 3325)**.

أما التغيير بالمعنى العام "فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة". وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. كما ينظر إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي **(الدهان، 1992: 152)**.

وتتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يُعرِّف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يُعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

ولم يتفق العلماء والخبراء والمتخصصين على تعريف واحد للتغيير؛ فكان لكل عالم تعريف خاص، **فقد عرفه الحسن** (1401هـ، ص48) بأنه: "أي انحراف عن الماضي، وقد يتم هذا الانحراف بشكل منظم، ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال". كما عرفه الخطيب (2009، ص383) بأنه: "ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.

ويرى السلمي (1975، ص225) "أن التغيير تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة". أما الخضري (1993، ص17) فيرى أن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير فيها؛ من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات".

أمثلة من مجالات التغيير

- نظام تنمية المسار الوظيفي
- نظام معلومات الأفراد
- نظام الاختيار والتعين
- نظام الأجور والحوافز
- الدورة المستندية للأجازات
- قواعد صرف الأجور الإضافية
- سياسة الحوافز للعاملين بالترنك
- سياسة تصويب العمالة
- تحديث الوصف الوظيفي
- إجراءات الترشيح للتدريب
- نظام تقويم أداء العاملين

وهناك تعريفات متعددة للتغيير وفيما يلي عرضاً لأهم هذه التعريفات: (المرايات، 2008)

يقصد بالتغيير في منظمات الأعمال التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره"

(كمال، 2007: 3). التغيير هو: "عبارة عن تغير موجه مقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (العميان، 2002: 243). التغيير مؤشر عام للاختلاف بين حالتين (Ford and Ford, 1999). التغيير: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً (عارف، 2001: 128). التغيير: عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية (Recordo, 1995). التغيير هو: "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة، ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة". التغيير هو: إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (Warren Bennis في حمادات 2007).

وعلى ضوء ما تقدم فإن التغيير الذي يحدث في المنظمة غالباً ما يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة وبالتالي يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة أو برفع وتنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت

والجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم والإجراءات وتطوير النظم بهدف تخفيض الوقت والجهد والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية أيضاً يشمل الهيكل التنظيمي، وهذا بهدف توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم وزيادة وحدات تنظيمية جديدة. (المرايات، 2008).

ويعرف بيكارد (Bechard) التغيير بأنه: جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

أما فرنش وبل (French & Bell) فيعرفان التغيير بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعّالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.

أما روبنسون (Robonson) فيعرف التغيير بأنه: التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية. ويعرف أحمد طاهر: التغيير بأنه: خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

وفيما يلي شرح لجوانب هذه التعريف للتغيير من وجهة نظر دودين:

أ. **خطة طويلة الأجل**: فلا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة. حيث يعتمد التغيير على (نفس طويل)

للإداريين. فخطة التطوير والتغيير تحتاج إلى أكثر من سنة وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف التغيير.

ب. **والتغيير أيضاً هو لحل المشاكل وتجديد الممارسات.** حيث يهدف التغيير إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل والتكييف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

ج. **مجهود تعاوني للإداريين:** فالتغيير يحتاج إلى تعاون الإداريين والتنسيق بينهم.

د. **التأثر ببيئة المنظمة:** فالتغيير يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويُقصد ببيئة المنظمة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بنوعيها (البيئة العامة والبيئة الخاصة).

هـ. **التدخل الخارجي:** ونعني به الأطراف الخارجية للمنظمة مثل مكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال، حيث يلزم الأمر أحياناً تدخلهم كعنصر محرك ودافع للتغير في المنظمة.

و. **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** أي يجب على المنظمة أن تستند في جهودها للتغيير على مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض. إذ أن التغيير التنظيمي تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (دودين، 2012).

لماذا التغـيير ؟؟

- سمة الحياة هى التغيير لذا عليَّ أن أواجه مفاجآت الحياة
- متطلبات الحياة فى العصر الحالى تغيرت عن ما قبل
- تطور رهيب فى تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- قلة فرص العمل على كافة المستويات
- الظروف الاقتصادية وغلاء المعيشة
- العمر يمضى والفرص لا تتكرر
- تغير الفكر والثقافة فى المجنمع الحديث

وقد عرّف الدهان (1992) التغيير على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.

وعرّف عامر (1991) التغيير بأنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً وإحباطاً للبعض الآخر، وهو في جميع الأحوال ظاهرة يصعب تجنبها.

كما عرّفه المغربي (1993) بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل. أما ستوكس (Stokes, 1996) فيعطي

مفهوماً للتغيير بأنه عملية ينتهي بموجبها وضع قائم ليبدأ وضع جديد، والفترة الزمنية الفاصلة بينهما هي عبارة عن التحول باتجاه الوضع الجديد.

وقد قدم مجموعة من دارسي التغيير العديد من التعريفات المختلفة للتغيير، وقد تفاوتوا في نظرتهم تجاه هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لعدد من التعريفات حول هذا المفهوم.

فقد عرفه الحمادي (1999) "بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل". كما يعرفه حريم (1997) "بأنه رد فعل مباشر لإدراك شخص أو جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة، وفجوة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن".

وأشار الخواجا (2004) إلى تعريف نايولز (Naiolls) للتغيير وهو أنه: "فكرة أو ممارسة أو تطبيق يقوم به الفرد أو الأفراد لإحداث التجديد في ضوء أهداف مرغوبة أساسية مخططة ومدروسة".

ويعرفه السلمي (1995) "على أنه إحداث التعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، بقصد تحقيق أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات".

ويتضح من خلال استعراض التعريفات السابقة بأنها اتفقت على أن التغيير يمثل تعديلاً في الوضع الراهن للانتقال للوضع المستقبلي، وذلك لتحقيق التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.

وقد جمع مؤلف هذا الكتاب التعريفات التالية لمصطلح التغيير:

- تحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة، إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل. (المغربي، 1993).

- تحول جذري في الفكر، يتم فيه الخروج من الطرق التقليدية، والأساليب المعتمدة، إلى أسس وقيم واتجاهات جديدة، تخاطب الفكر والعقل وتواكب التطورات وتلبي مطالبه. (Fullan, 1993).
- تحول وضع معين حالي، إلى وضع مختلف فيما بعد، ويمس هذا التحول الشكل أو النوعية أو الحالة. (السلمي، 1990).
- التغيير يحدث في الشكل الأساسي للعمليات، ويتحرك من الوضع الراهن إلى وضع آخر متطور، وهو عملية مستمرة من التعلم والاكتشاف. (Jonker, 1995).
- محاولة للخروج من الإطار التقليدي في مختلف مقوماته، واستحداث أطر جديدة تتماشى مع التقدم وتتجاوب معه (محسن، 1999).
- تحول من الواقع الحالي إلى واقع منشود يصله خلال فترة زمنية محددة عبر أساليب وطرق تكفل تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدة (العطيات، 2006).
- تحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة، وأنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، وهو ظاهرة يصعب تجنبها (عامر، 1991، الحمادي، 1999).

عملية مستمرة تتحرك بين الفرد والبيئة المحيطة والنظام في عملية ديناميكية معقدة في خطواتها، وتحتاج دائماً إلى طرق وأساليب مبدعة ومبتكرة فكرياً ومادياً لإحداثها، وهي ظاهرة ملازمة للبشر وبها يتحقق التطور والنماء، وقد يكون التغيير جزئياً أو جذرياً، وكلاهما يعني الانتقال جزئياً أو كاملاً من وضع راهن إلى آخر متطور وجديد. (الأصبحي، 2007).

أما التغيير من الدرجة الأولى: First Order Change

فهو التغيير الذي يحدث بشكل اعتيادي في التنظيم وبشكل مستمر، ولكنه لا

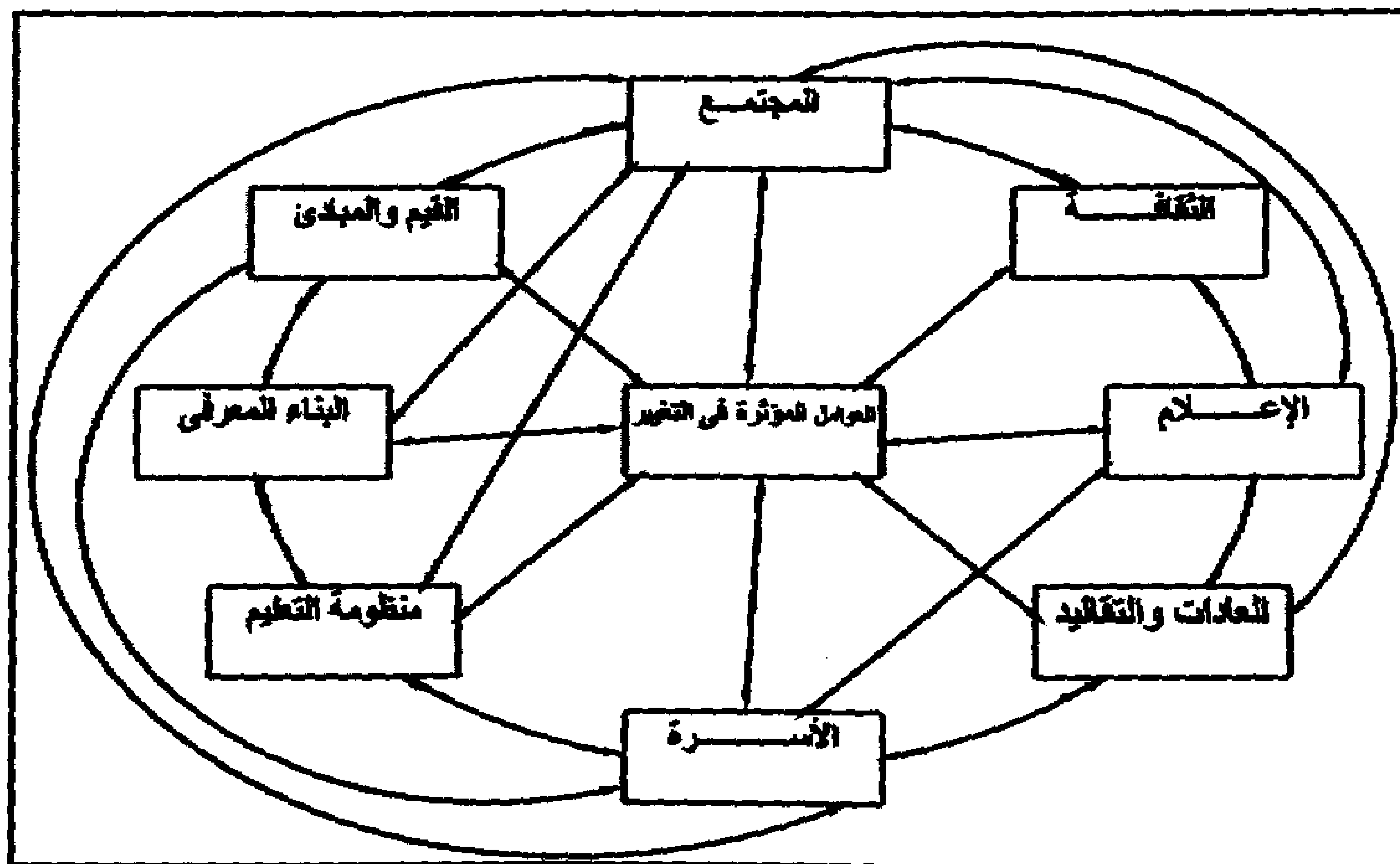
يمس المكونات الأساسية للتنظيم (Meyer and others, 1990). ويأخذ التغيير من الدرجة الأولى شكل التغيير الخطي والمستمر، ولا يشير إلى أية تغييرات أساسية في المعتقدات التي تسود أعضاء التنظيم، أو الكيفية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحسين وظائفها وأعمالها (Robbins, 1996).

والتغيير من الدرجة الثانية: Second Order Change

هو التغيير الذي يتم إدخاله بشكل كامل على التنظيم ويؤدي إلى تحويل في جوهر المنظمة. ويحدث هذا التغيير عندما يتم تحويل أو تغيير في المبادئ التي يقوم عليها التنظيم.

إنه عملية تحويل تؤدي إلى تغيير جذري في التنظيم، من حيث المنتجات، والخدمات والزبائن الوكلاء، وأقنية البيع، والمهارات والميزة التنافسية، والأفراد وذلك عن طريق دمج هذه النواحي جميعها مع أو بحسب مقدرات التنظيم الأساسية. **(Nutt, P., Backoff, R.W.)**

مما سبق يتضح أن جميع العوامل سالفة الذكر منظومية أى تؤثر وتتأثر ببعضها البعض (انظر الشكل المنظومى 2).



مفهوم إدارة التغيير

لقد أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي، فقد أدركت غالبية المنظمات أن الإعداد والتخطيط أفضل بكثير من عدم التخطيط اعتماداً على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي، ولكي تتم عملية التغيير بفاعلية يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنظمة وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل، وهذا يتطلب من المنظمة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير وتحليل كافة العناصر التي تخلق التغيير المطلوب (Robbins, 2000).

تعريف إدارة التغيير

Defining change management

إدارة التغيير تعني التخطيط للتغيير، والبدء فيه، ثم تحقيقه، والتحكم فيه، وفي النهاية، العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معاً. وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير، وتقييمه، وتنفيذه، واستيعابه.

Change management means to plan, initiate, realise, control, and finally stabilise change processes on both corporate and personal level. It is therefore, the process that controls how change is proposed, evaluated, implemented, and released.

وإدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال (عمار، **1998**). ويعد مفهوم إدارة التغيير موضوعاً مثيراً للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب، منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير. ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وهناك عدة تعريفات لإدارة التغيير منها على سبيل المثال: عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملاءمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية (Recordo, 1995). ويوضع تشمان واندرسون (Tushman and Anderson, 1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحال ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotter, 1997).

ويعرّف افندي (2004) إدارة التغيير بأنها: الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفاعلية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. وترى مؤتمن (2004) إن إدارة التغيير هي: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

وتعد إدارة التغيير منهجاً علمياً تطبيقياً لفكرة التغيير، له أسسه وقواعده وأصوله، ولقد أصبح مصطلح إدارة التغيير أو التغيير التنظيمي في العشرين سنة الأخيرة من المصطلحات الأكثر شيوعاً في المجال الإداري، إلا أنه لم يتم تقديم تعريف موجز له، وتعود صعوبة تحديد مفهوم شامل لإدارة التغيير لعدة أسباب أهمها اتساع نطاق استعمال هذا المفهوم، والذي ينطبق على مختلف صور العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بمستوياتها المتعددة، إلا أنها بدأت تتحدد في إطار جهود علمية واسعة.

أما (Curry, 1991) فقد أوضح بأن إدارة التغيير هي عملية وصفت بعدة تعريفات، وعُبر عنها بأنموذج لخص بثلاث مراحل هي:

- التعبئة (Mobilization) إذ يستهدف النظام التغيير.
- التنفيذ (Implementation) إذ يتم تقديم التغيير للنظام، ويتم تطبيقه وفق معطيات المنظمة.
- التثبيت ومؤسسة التغيير (Institutionalization) إذ يتم ترسيخ النظام وتأسيسه.

وإدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق اتباع إطار ونموذج محددين، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مضايقة أو إزعاج. والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

أمـا إدارة التغـيير فتعـرّف بالعمليـة الـتي تتضـمن الموافقـة علـى التغـيير، وبرمجته، وتعميمه، والتأكد من أن أثره السلبي على المستخدمين يكون في الحد الأدنـى (Cisco, 2004, p.1). ويعرّفهـا Garvin (1993,p.78) بالمهـارة في توليـد المعرفـة والحصـول عليهـا ونقلـها، وبالتـالي تطـوير سـلوكها كـي تعكـس معرفـة جديـدة (Baulcomb, 2003, p.275).

ولقــد عــرّف Paton & McCalman (2001,p.36) إدارة التغـيير بأنهـا الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات، والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيـق إسـتراتيجية الأعمـال. وقـد اعتبراهـا مـن الأنشـطة الـتي تتمتـع بانضباطية متعددة (Multi-Disciplinary)، كمـا أن إدارة التغـيير ليسـت خيـاراً بـين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالإفراد، بل هي خلـيط متوافق من تلك الحلول جميعاً، أو هي بمثابة تصـميم لاسـتراتيجيات متكاملـة لصـنع النتائج. (القواسمة، 2005).

وقد عرّف اللوزي (1997، ص338) إدارة التغيير بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويتسجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

وأشار (Fred, 2000) إلى ثلاثة معان رئيسة تشكل مفهوم إدارة التغـيير، وهـذه المعاني هي: الأولى مهمة التغيير الإداري: وتتضمن القيام بـإجراء التغـييرات بأسـلوب مخطط ومنظم، ثم الاستجابة إلى التغييرات القليلـة أو غـير المؤسسـية الـتي تطـرأ علـى أنشطة المؤسسة. والثانية: أنها الممارسة المهنية الواسعة في التغيير والتطوير. والثالثة: أنها المحتوى المعرفي لإدارة التغيير.

إدارة التغيير

تشخيص الواقع

تحديد مواطن مقاومة التغيير

التهيئة

التوعية والتوضيح

بيان التوقعات

الإشراك

ومن التعريفات لإدارة التغيير:

- عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
- وفي تعريف آخر يشير إلى أنه "تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".
- كما يعرف على أنه عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة".
- ويعرف كذلك أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل

في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز الخاص على زيادة فعالية جماعة العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة.

- كما أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

1- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف التي يعمل بها.

2- استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

ويرى براندنبرج وبيندر (Brandenburg & Binder, 1992, p67) بأن إدارة التغيير هي "عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المؤسسة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم، والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا". وعرفها جارفين (Garvin, 1993, p45) "بالمهارة في توليد المعرفة والحصول عليها ونقلها، وبالتالي تطوير سلوكها كي تعكس معرفة جديدة".

ويقصد بإدارة التغيير تصميم برامج للتغيير والتطوير التنظيمي بهدف إحداث بعض التحسينات الممكنة على مستوى كل من الفرد والجماعات والتنظيم نفسه، ويمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل

المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير (حسين، 2006).

أما فيما يتعلق بمفهوم إدارة التغيير فقد عرفها عامر (1991: 51) "بأنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل، بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعّال". وعرفتها مؤتمن (1995: 45) "بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة".

وعرّف اللوزي (1998: 338) إدارة التغيير "بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهاتهم الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلف لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

وعرفها وودين فنك (2005) "بأنها ذلك التغيير المخطط الذي يقصد منه تحسين فعالية وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل الإدارية، وهي خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".

ومما سبق يمكن استخلاص مفهوم إدارة التغيير على أنها: عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المؤسسات لتحقيق الأهداف المنشودة من

أجل التطوير. ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لإدارة التغيير نجد أنها تشمل النقاط الآتية:

- إدارة التغيير جهد مخطط.
- إدارة التغيير تسعى لتحقيق أهداف موضوعة.
- إدارة التغيير تكون إما بالسلوك أو بالأفكار أو بالاتجاهات. **(وصوص، 2006)**.

وقد جمع مؤلف هذا الكتاب التعريفات التالية لإدارة التغيير من المصادر المختلفة التي رجع إليها:

- عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي متدرج من الواقع الحالي إلى واقع مأمول من خلال تطوير العمل والسلوك، وذلك باتباع أساليب عمل تعزز التغيير **(سميث، 2002)**.
- استخدام الإمكانات المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية للانتقال من واقع معين إلى آخر أفضل، بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، وبأقصر وقت وأقل جهد. **(الحمادي، 1999)**.
- استعداد مسبق يتم من خلاله توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وحرص لتقليل السلبيات لأدنى حد ممكن. **(عامر، 1991)**.
- عملية تغيير شامل للهيكل والسلوك التنظيميين، ونظام الأداء وأساليبه والتكنولوجيا والتقنيات، لتكييف المنظمة مع البيئة المحيطة. **(عطيوي، 1993 والجابري، 1994)**.
- جهد شمولي مخطط يساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد

ومهماتهم وأدوارهم، ويعمل على تجديد التزامهم، ويسعى لإعادة هيكلة النظم، وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (Roberts, 1985).

وإدارة التغيير: هي مجموعة من الطرق والعمليات والأنشطة المتعلقة بالاستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد الخاصة بالتغيير، والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجياتها، وتساعد أفراد المنظمة على الاستجابة الفاعلة للأنظمة الجديدة والعمليات والعلاقات وأية اختلافات يمكن أن تحدث في بيئة العمل بحيث تشمل تحديد أهداف التغيير، ومحركات التغيير، وأنواع التغيير، والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها، ومدى التغيير، وطرق إدارة التغيير، وأخيراً الآثار المترتبة على التغيير. **(القواسمة، 2005)**.

وإدارة التغيير ما هي: "إلا تطبيق فعلي لعملية صنع القرار لأنها معنية برصد تقلبات في بيئة العمل الخارجية وتقدم استراتيجيات ترافقيه أو دفاعية للتعامل معها حسب أهداف المنظمة" **(كلالدة، 1997: 284)**.

وأشار القريوتي (2000) إلى أن مفهوم إدارة التغيير يقوم على العناصر الأساسية الآتية:

- **جهد شمولي مخطط**: ذلك أن التغيير عملية شاملة، لا تقتصر على العاملين أو الهيكل التنظيمي أو على وسائل وإجراءات العمل، بل تشتمل على ذلك كله، وكذلك فهي ليست جهوداً ارتجالية بل تستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية.
- **قيادة فاعلة**: فالتغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية والقدرة التأثيرية لهذه القيادة في استقطاب مهارات العاملين وأفكارهم وتوظيفها بالصورة الأمثل لتخفيف معارضتهم، وزيادة فرص تعاونهم مع الإدارة.

- اعتماد استراتيجيات تغيير سلوكية للتأثير في اتجاهات العـاملين وتعزيـز الأبعـاد التطويرية في قناعتهم من خلال برامج تدريبية مثمرة.
- التركيز على دور الجماعة الأساسي في إحداث التغيير كي تعمل المؤسسة بـروح الفريق المتكامل.
- المتابعة الواعية والإشراف على الخطوات الإجرائية للتغيير والمستجدات التي قد تطرأ بين الحين والآخر.

وأشار فريد (Fred,2000) إلى ثلاثة معانٍ رئيسية تشكل مفهوم إدارة التغـيير، وهذه المعاني هي:

- **المعنى الأول** هو مهمة التغيير الإداري، ويشمل هذا المحور معنيين مهمـين همـا: القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومـنظم، ثـم الاسـتجابة إلى التغـييرات القليلة أو غير المنظمة التي تطرأ على أنشطة المؤسسة.
- **المعنى الثاني** هو مساحة الممارسة المهنية الواسعة في التغيير والتطوير.
- **المعنى الثالث** هو محتوى المعرفة، أي محتوى أو مادة بحث إدارة التطوير.

وقد عرّف عطيوي (1993) إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

وعرّف العطيات (2006) إدارة التغيير بأنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية وقانونية ومادية وزمنية) بكفاءة وفاعلية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خـلال

فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة".

وميّز عساف (1994، 30) بين مصطلحي التغيّر والتغيير، موضحاً بأن التغيّر يدل على حدوث عملية تلقائية لا إرادية كحركة الطبيعة، حيث عرّف في قاموس Merriam-Webster's Dictionary أنه الانتقال من حالة إلى أخرى تلقائياً، أو استبدال شيء بآخر، وأما التغيير فإنه "عملية إرادية مقصودة منظمة ومخطط لها يديرها الإنسان".

أما برامج التغيير: فهي المشاريع والخطط والسياسات والتوجهات المتعلقة بالتغيير التنظيمي كإطلاق موقع إلكتروني جديد للشركة، والاستمرار في تقديم خدمات جديدة، وإدخال تكنولوجيا المعلومات، والتوسع من خلال الشراكة الاستراتيجية أو الاندماج، والتغيّر في الملكية، ودخول منافسين جدد إلى السوق، وإعادة الهيكلة.

أما محركات التغيير: فهي القوى التي تدفع التنظيم نحو التغيير وتزيد من رغبته بتنفيذ برامج التغيير، وتقسّم إلى قوى داخلية وأخرى خارجية. أما القوى الداخلية فتتمثل بعدم الرضا عن الوضع الحالي، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وفشل المنظمة في تحقيق الأهداف، وتحفيز الإدارة العليا للعاملين، والاندفاع نحو التغيير. فيما تتمثل القوى الخارجية بالقوى التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية **(Nixon, 2004, pp: 1-2)**.

الوجه الأول للتغيير

لا للتغيير ..

- التغـــير .. اقتحـــام للمجهـــول
- التغـــير .. خروج عن دائرة الاتزان والاستقرار
- التغـــير .. مخاطرة غير مأمونة
- التغـــير .. قد يحمل فى طياته ضحايا
- التغـــير .. يحتاج الى الثقة بالنفس وبالآخرين
- التغـــير .. يثير القلق والشك والتخوف من النتيجة
- من يتحمل مسئولية الفشل .. اذا لم ينجح التغـــير؟؟

الوجه الثاني للتغيير

اهلاً بالتغيير ..

- التغيير.. تحدى لسلبيات الموقف الراهن
- التغيير.. احساس ايجابى بمسئولية المستقبل
- التغيير.. هو انطلاق من منطقة (الراحة) الى منطقة (التحدى)
- التغيير.. هو اطلاق للطاقات الخلاقة للعقل البشرى
- التغيير.. هو رغبة ايجابية للتحرر من الجمود والنمطية
- التغيير.. هو تعبير ايجابى عن حافز التفوق لدى الانسان المتفائل

أهمية التغيير:

يُعتبر التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربوية اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها، وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر، وتمتد إلى المستقبل.

وتتمثل أهمية التغيير من خلال الجوانب التالية: (**الخضيري، 2003**)

- **الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة:**

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل.

- **الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار:**

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

- **الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:**

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

- **الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة:**

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

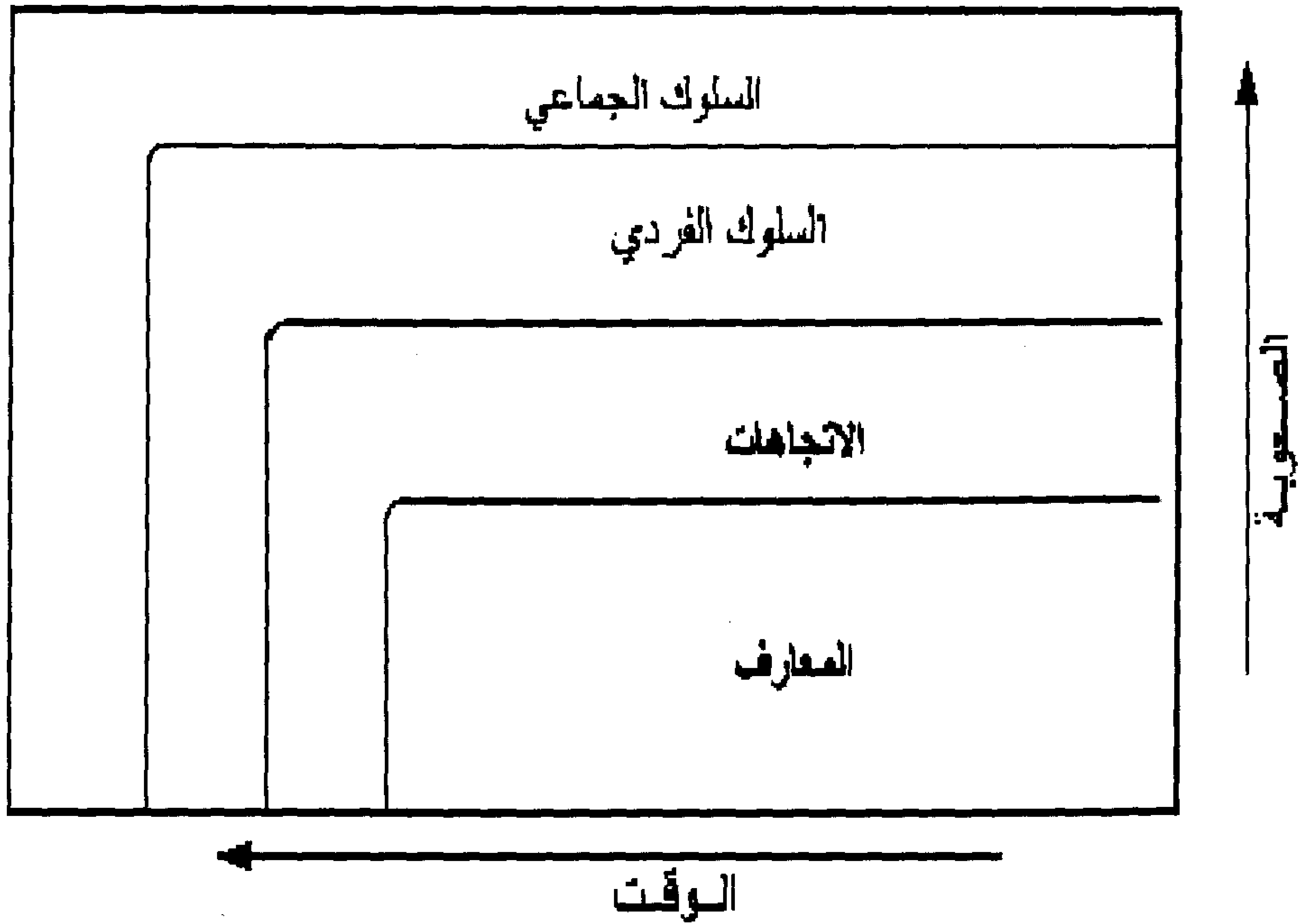
• **الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:**

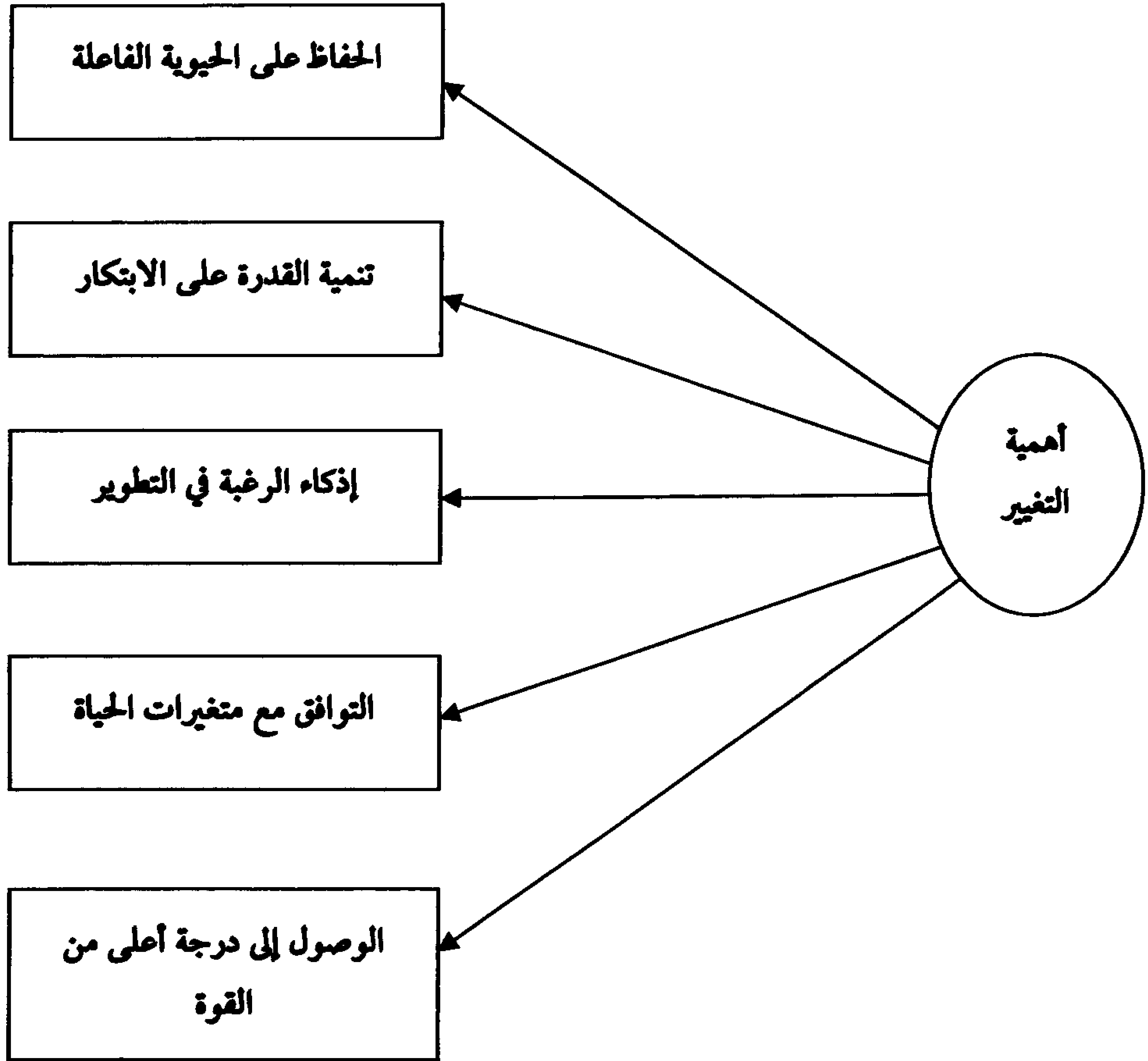
يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

أولاً: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

ثانياً: معرفة مجالات القوة وتأكيدها.

مستويات التغيير





وتظهر أهمية التغيير من خلال سعيه لتحقيق أهداف متعددة، ويمكن القول إن الهدف النهائي من التغيير هو تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، ويمكن إدراج الأهداف التالية للتغيير: (وصوص، 2006)

- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها: وذلك لأن التغيير يزيد من قدرة المنظمة على التأقلم مع التغييرات في البيئة مما يساعدها على البقاء والتطور.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه

إجراءات العمل وقواعده واستخدام منهج المكافأة والعقاب إلى نظام حيوي قائم على لا مركزية السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الإيجابية وليس العقاب، ويشجع الرقابة الذاتية.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- خلق مناخ يتصف بالديمقراطية والمشاركة والانفتاح لحل المشكلات التي تعترض الأفراد أو الجماعات أو الإدارة أو أساليب العمل.
- زيادة فهم عمليات الاتصال والأساليب القيادية والصراعات والأسباب التي تؤدي لها.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة (الدهان، 1992).
- وضع الأفراد في مواقف تساعدهم على التعلم عن طريق الفعل، وتوفير المعلومات لهم.
- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير.

ويعد التغيير سبيل المؤسسة للاستمرار والبقاء، والمنظمة التي تفشل في إحداث التغيير بشكل ناجح مصيرها الفشل حتماً، وهناك مجموعة من النواحي يجب الاهتمام بها من أجل إنجاح عملية التغيير، إذ لابد من أن يتم التغيير بشكل تدريجي حتى لا يفاجأ به المديرون والعاملون ويسود جو من عدم الاستقرار والارتباك داخل المؤسسة، ويعتبر التغيير من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرار والتوازن الديناميكي داخل المؤسسة فتحقيق درجة من الثبات والاستمرارية والتوازن يعد من أهم الضروريات اللازمة لضمان الحياة للمنظمة (**الطويل، 1999**).

وبيّن كل من (Hill and Jones, 2000) بأن أهمية التغيير ترتبط بثبات المؤسسة في السوق، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المؤسسة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد، والذي يتطلب بالضرورة تغييراً مستمراً على معدلات التمويل في إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

وتبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابد من التدخل وإحداث التغيير في المؤسسة ومن هذه الحالات: (**Paton & McCalman, 2001**).

1- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واختلال موقع التنافس في السوق.

2- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقد منها، والذي يتطلب بالضرورة إجراء تغييرات عديدة وتدريجية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.

3- التغيير كاستجابة سريعة للتغييرات الخارجية المحيطة بالمنظمة، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المؤسسة.

4- وتعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد

العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر إلى البدء بالتغيير أيضاً.

إن النظرية الجديدة للتغيير والموقف منه قد تغير في مجالين رئيسين: (Carr, Hard, Trahant, 1996).

(1) لم يعد التغيير حكراً على الشركات التي تخسر، أو التي تعاني من هياكل تنظيمية قديمة، وإنما يمكن للمنظمات السليمة تماماً والرابحة أن تقوم بإجراء تغييرات فيها.

(2) إن عملية إعادة تنظيم الأعمال هي حقيقة قائمة.

وعلى المديرين الناجحين معرفة وجهات النظر الحديثة في النظرية الاجتماعية، التي تتحدى وجهات النظر القديمة تجاه (التغيير وكيف يستعد الأفراد له)، ولا يمكننا إدارة التغيير بنجاح دون فهم المنطق المغلوط تجاهه ومعرفة كيفية تجنب ذلك. ويمكن سرد بعض نقاط المغالطة، أو النقاط المضللة حول التغيير. كما وجدها Morgan بما يلي:

- جميع الأفراد يقاومون التغيير.
- التغيير الذي يستحق الاهتمام هو التغييرات الكبيرة والآنية منها.
- يجب ألا ينصب الاهتمام على التغييرات الكبيرة فقط.
- كل شيء يتغير من يوم لآخر.
- التغيير يعني التطوير.
- يؤدي التغيير إلى الإساءة لبعضهم.
- يؤدي التغيير إلى استفادة الأفراد الذين يحرضون عليه.
- التغيير دائماً غير متوقع.

- لا يمكن إجراء أي تغييرات في ظل النظام البيروقراطي.
- يمكن السيطرة على التغييرات في التقانات وإبطائها.
- يأتي التغيير عادة عن طريق المصادفة.
- إن الإنسان قادر على التكيف، ويمكنه تحمل أي نوع من التغيير.

إن العديد من هذه الطروحات غير حقيقي ومضلل، ومع ذلك نجد أن الكثير من المديرين يؤمنون ببعض منها إن لم يكن جميعها. ويعود بالتالي الإخفاق في إدارة التغيير إلى التصرفات التي تنتج بسبب تلك الاعتقادات الخاطئة حول التغيير. (Morgan, 1997). وإن عملية إدارة التغيير هامة من أجل إنجاح التغيير، وإن سبع محاولات للتغيير من كل عشر تتعرض للإخفاق، بسبب التغيير غير الصحيح لعملية التغيير الإصلاحي. فيمكن مثلاً لعملية التغيير عن طريق تقليص عدد العاملين أن تتعرض لعدم النجاح إذا ما ركزت على عدد العاملين، وليس على تغيير سلوك ما تبقى من العاملين لديها، أو تغيير في عملياتها.

كما يمكن لجهود التغيير أن تتعرض للإخفاق بسبب تركيزها على الهيكل التنظيمي، أو التقانات دون العاملين أو ماذا يفعلون. وقد أخفق العديد من عمليات الدمج أو الاستيلاء، بسبب التركيز على دمج المنظمتين وليس على العاملين فيها. (Loh, 1995) وقد وجد أن نتائج التغيير تختلف من مؤسسة لأخرى، وربما لا يكون لإدخال التقانات الحديثة أثر إيجابي أو سلبي على الأفراد وعملهم، بسبب التقانات بحد ذاتها، وإنما يكون الأثر الأكبر في الطريقة التي تم فيها إدخال تلك التقانات وتشغيلها. (Baley, 1983: 172).

أما بالنسبة إلى المديرين، فإن التغيرات في المعرفة تفرض شيئاً حتمياً، إذ على جميع المنظمات بناء إدارة مختصة بالتنظيم ضمن هيكلها التنظيمي. وهذا يعني من

جهة، بأن على جميع المنظمات التخطيط للتخلص من المشروعات والخطط عندما تصبح قديمة وبالية، ولا تناسب الزمن، أو تصبح غير منتجة. ومن جهة أخرى على جميع المنظمات توطين نفسها من أجل وضع الخطط الجديدة. وبشكل أكثر تحديداً، على جميع المنظمات وإداراتها القيام بثلاث عمليات؛ الأولى هي التطوير المستمر لكل ما تطمح المنظمة لتحقيقه. والعملية الثانية تتمثل بأن تقوم كل منظمة باكتشاف معرفتها بالطريقة العلمية الصحيحة واستغلالها، كأن تعمد إلى تطوير الجيل القادم من العاملين، بحسب النجاح الذي حققته في التطوير الذاتي المستمر.

وأخيراً، على جميع المنظمات تعلّم كيفية الابتكار الذي أصبح بالإمكان تنظيمه في يومنا هذا، على أنه عملية منظمة ودائمة، وككل عملية يمكن أن تنتهي، لذلك عند انتهاء إحداها يجب البدء بأخرى تليها وهكذا. وإذا لم يتم ذلك فإن المنظمة التي تعتمد بأساسها على المعرفة، والذين يتمتعون بالمعرفة والمهارة، والذين يعتمد أداء المنظمة عليهم في الأساس، ومن ثمّ المحافظة عليهم. **(Durcker, 1995)**.

وتتطلب عملية التغيير من أجل إنجاحها درجة كبيرة من "اللامركزية"، وهذا ضروري كي يسمح الهيكل التنظيمي للمنظمة باتخاذ القرارات بشكل سريع. وهذه القرارات يجب أن تستند إلى مدى قربها من الأداء المطلوب أو بعدها عنه، ومدى قربها من أسواق البيع والتقانات، وجميع التغيرات في المجتمع بما فيها التغيرات الديموغرافية في البيئة والعلوم والمعرفة. (رمضان،***).

إن إدارة التغيير هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود. وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:

الأول: أسلوب دفاعي:

ويتمثّل في الغالب في محاولة سدّ الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، إذ إن من الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع أولاً قبل البناء. والإدارة التقليدية حيث لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلاً أو أسلوباً، فإن حكمتها تدفعها لسدّ الثغرات والنواقص التي تنجم عن العملية التغييرية، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب يحفظ إلى حدٍّ ما كيان المؤسسة مع خسائر أقل؛ لذلك فإن هذا الأسلوب يتّسم بأنه دفاعي، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي إن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة. وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

بينما قد تستدعي الحكمة في بعض الأحيان مواكبة التغيير بأسلوب مدروس والسعي للاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها في تبديل بعض المواقع أو الأفراد والعاملين أو تطوير أساليب العمل، لأن هذا أضمن لبقاء المؤسسة وأحفظ لها من السقوط.

الثاني: أسلوب الاحتواء:

وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروّية وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير بل والتنبؤ به ليمكّنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل.

وهذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها

لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه ليصبّ في الصالح العام، هذا في البعد الإيجابي، أما في البعد السلبي فإنه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002)

إن التغييرات التي تحدث في المؤسسات غالباً ما تهزّ توازنها كلياً أو جزئياً، ولذا تتطلب أسلوباً إدارياً يختلف عن الأسلوب التقليدي لتكون الإدارة قادرة وعلى مستوى جيّد من الحكمة والهدوء على احتوائه وتنظيمه وتحقيق التوازن الجديد للمؤسسة وفق مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة بدلاً من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط، والذي يعتمد عليه الأسلوب التقليدي في الغالب.

وبهذا يظهر الفرق الجوهري بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي؛ فإن الأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر. بينما الأسلوب الهجومي يدرس الصحيح ويقبله، ويردّ الخطأ ويتجنبه؛ لذلك فإنه ينحى منحىً وسطاً يواكب الطموحات والتطلّعات، فيأخذ بالصحيح ويتجنّب الفاسد؛ وبذلك فهو يعدّ أسلوباً أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوّقها في الأداء. (الصفار، 2007).

وعليه فإن للإدارة دوراً كبيراً على تنظيم وتحديد التغيير وتوجيهه نحو الهدف المطلوب، وقد أكد كثير من الكتاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل الظروف المحيطة بعملية التغيير. حيث أشار Robort إلى أن المديرين المبدعين، الذين يتوقعون التغيير هم الأمل لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح، وأضاف أن أعظم المديرين هم أولئك الذين سيكونون قادرين على إدارة التغيير (Rebort, 1983: 349). وعليه فإن مسؤولية الإدارة الرئيسية تكمن في إيجاد توازن مرن ذات ديناميكية

فيما يتعلق بـالتغيير؛ ذلـك أن المنظمـة لا تسـتطيع ولا تـتمكن مـن النجـاح وتحقيـق الأهداف المرجوة والازدهار والتقدم بدون تغيير.

إدارة عملية التغيير

Managing the "Change"

- أشركهم في خطوات التنفيذ واستمع لاقتراحاتهم
- إعمل على تحفيزهم ومكافأة روح الالتزام بالتغيير مع كل خطوة
- كن قدوة لهم ولا تتنازل عن معاييرك أو تبدى يأسا
- أحطهم بالتقدم والنتائج والمميزات التي تتحقق
- إعمل على إزالة العقبات..وتعامل مع مقاومة التغيير بصبر وتفهم
- وضح لهم ما سوف يعود عليهم من عملية التغيير

أسباب التغيير ودوافعه:

لا بد من وجود سبب جوهري مُلِحٌّ (دافع) يبرر عملية التغيير، ويتوجب على المنظمة تقدير حجم التغيير المطلوب والموارد اللازمة، والفترة الزمنية المناسبة لتخطيط التغير وتطبيقه على أرض الواقع. وتقع دوافع التغيير في أربع فئات رئيسية هي: (الفياض، وقدادة وعليان***)

بعض عوامل نجاح التغيير

- المناخ التنظيمي الصحي
- تشخيص القوى الداعمة والقوى المعيقة للتغيير
- اختيار قادة التغيير
- دعم الادارة العايا لقادة التغيير
- المشاركة الايجابية للمتأثرين بالتغيير
- توفير مستلزمات التغيير
- الابتعاد عن التغييرات غير المدروسة
- توقع حدوث المقاومة والتخطيط للتعامل معها

(أولاً) الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي:

يتولد عدم الرضا عن الإحساس بالفرق بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون. فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات أو الاستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافزاً

للتغيير في النفوس. ولا يعتبر هذا الحافز كافياً، بل يجب أن يرتبط بإرادة ورغبة في التغيير. وهنا يأتي دور الإدارة في استثمار هذه الرغبة عن طريق نشر ثقافة التغيير وأنه حتمي لا بد منه، وأن يعي العاملين بأن نتائج التغيير السلبية التي تترتب على البعض، أفضل بكثير من عدم التغيير الذي قد يكلف المنظمة حياتها، وعندئذٍ لن يسلم أحد من الكارثة.

(ثانياً) الضغوط الخارجية:

يأتي هذا الضغط من العوامل الخارجية أو من الأطراف المختلفة فيها. وتختلف درجة الضغوط التي تحس بها المنظمات تبعاً لطبيعة عملها وطبيعة البيئة الخارجية من حولها. ونلاحظ أن ثورة الاتصالات والمعلوماتية فرضت نفسها على جميع المنظمات دون استثناء.

(ثالثاً) زخم التغيير:

المقصود بزخم التغيير هو القوة الدافعة للتغيير في مجالات أخرى وعمليات أخرى في المنظمة غير تلك التي ابتدأت برنامج التغيير. وعلى سبيل المثال، المنظمة التي تستخدم الإنترنت لأول مرة في دائرة التسويق، لا بد وأن تواجه ضغوطاً من قبل العاملين في الأقسام الأخرى لاستخدامه. وباعتبار المنظمة نظام متكامل، يتبين مدى الواقعية في الدعوة لنشر ثقافة التغيير لدى جميع العاملين في المنظمة، وحقيقة التغيير بأنه عملية مستمرة. كما أن اقتناع العاملين ببرنامج التغيير يكسبه الزخم ودقة التنفيذ اللازمان لتحقيق كفاءة الإنفاق على ذلك البرنامج وغيره من البرامج المستقبلية. ولا يقتصر زخم التغيير على عوامل البيئة الداخلية، وإنما يفرض زخم التغيير في عوامل البيئة الخارجية نفسه على المنظمة التي يتوجب عليها أن تكسب التغيير الزخم الذي يتناسب مع ما هو عليه في المنظمات المنافسة والمنظمات الأخرى.

(رابعاً) تحمس الإدارة للتغيير:

تعتبر الإدارة في المنظمة وكيل تغيير (Change Agent). فالمدير المعني هو الذي يستشرف جوانب التغيير، ويخطط له، ويحدد برامجه، ويشرف على تنفيذها، ويشجع العاملين على التغيير عند اللقاء معهم وجهاً لوجه.

وفيما يلي أهم الأسباب والمبررات التفصيلية للتغيير والتي تقع ضمن الفئات السابقة ما يلي: **(الفياض وقدادة وعليان*)**

1- **تغيير أو تعديل أهداف المنظمة**، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتهما، وهيكلهما التنظيمي، وحجم القوى العاملة فيهما، بما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل.

2- **التطوّر التكنولوجي**، إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.

3- **تغيير الشكل العام للمنظمة**، فقد يتطلب الأمر أحياناً اندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أو أن تفتح لها فروعاً لتغطية مناطق جغرافية متعددة، مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة.

4- **انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة**، وبطء العمل، وارتفاع تكلفته، وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.

5- **تغيّر حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم**، إذ يعدّ هؤلاء محور اهتمام المنظمة وأساس خدماتها، وأن أي تغيّر في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب.

6- **الفشل في بعض المجالات الوظيفية**، إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدني

واضـح في الإنتاجيـة، أو تراجـع في نوعيـة المخرجـات، أو ارتفـاع في تكلفـة العمليات، وغيرها، مما يستدعي إدخال التغـييرات التنظيميـة اللازمـة للقضـاء على هذه المظاهر السلبية.

7- زيادة المنافسة بين المنظمات، مما يستدعي تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل وإجراءاته، وطبيعـة الخـدمات المقدمـة إلى المسـتفيدين، وطبيعـة القـوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة، وغيرها.

8- تغيير إدارة المنظمة، وما يتبعه في كـثير مـن الأحيـان مـن تغـييرات في فلسـفة الإدارة وأسلوب عملها، وتغييرات في الهيكـل التنظيمـي، وتحركـات في مواقـع العاملين، وتغييرات في نمط الاتصال، وغيرها.

9- تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، مثل التغـييرات الـتي قـد تحصـل علـى التشريعات والقوانين الحكومية (تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الرواتـب، تعـديل نظـام المشـتريات... إلخ)، ممـا يسـتدعي إحـداث تغـييرات ملائمـة في المنظمة.

10- النزعة للتجديد والابتكـار، سـواء علـى مسـتوى الأفكـار أو المنتجـات أو الخدمات، وغيرها، مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي.

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفويـة أو تلقائيـة، وإنمـا يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير. وقد أشارت (Rosabeth, 1999) إلى أن التغيير التنظيمي أصبح طريق الحياة بوصفه نتيجة لثلاثة عوامل هـي: العولـة، وتقنية المعلومات، والثورة الصناعية.

العوامل المحددة لقابلية التغيير:

تخضع قابلية أحداث تغيير بناء وناجح لعدة عوامل سوف نتناولها على النحو الآتى:

1- الضمانات: (Underwriters):

تعتبر ضمانات حدوث أي تغيير بمثابة القوى المحددة لنجاح أية مبادرة للتغيير فكلما كانت الضمانات عالية كلما كانت فرصة حدوث تغيير بناء فى التنظيم (Organization) أكبر في مناخ ملائم.

2- العزم والتصميم: (Intention):

لا بد أن يكون واضحاً أمام الناس أن المستقبل بالضرورة يختلف عن الحاضر بحيث يقوم كل فرد فى مجموعة بوضع خطة مستقبلية للتغيير لنجاح التنظيم الذى ينتمى إليه.

وهنا يجب أن تكون الناس مقتنعة بضرورة التغيير من القاعدة إلى القمة أو العكس بحيث يكون لدى كل فرد التصميم على إحداث التغيير الضروري في مجاله بأقل قدر ممكن من المقاومة وهنا يحدث التحسين فى الأداء والنهوض بالتنظيم.

3- القياسات: (Metrics):

لا بد للتنظيم أن يخضع لإدارة الجودة وهنا يجب أن يكون الأفراد مدربين على عمليات القياس المطلوبة لضبط الجودة مما يحسن الأداء أولاً بأول.

4- سلامة النظم: (Systems Integrity):

التغيير الجذرى يحتاج إلى سلامة تنظيم العمليات والمجموعات المتعارضة بحيث تتكامل وظيفياً فانعدام رغبة الأفراد من الوظائف المختلفة فى التعاون يؤدى إلى بطء التغيير فى التنظيم أو عدم حدوثه من البداية.

5- الخبرة: (Experience):

تكون الخبرة فى بعض الأحيان خير معلم فلو أن الأفراد فى تنظيم ما لهم خبرة سابقة بالتغيير الناجح فأنهم سوف ينجحوا فى إيجاد الطرق المختلفة لإحداث التغيير وهنا تكون الفرصة كبيرة ومواتية لإحداث تغيير ناجح فى الوقت المتاح لذلك.

6- الحسم: (Decisiveness):

الحسم هو قابلية إصدار قرارات فعالة وحاسمة لا نجاح مجهودات التغيير فى التنظيم. لذا لا بد للتنظيمات أن تصدر قرارات فعالة تأخذ فى الاعتبار ملائمتها مع القرارات التى قد تصدر مستقبلاً.

7- العجالة: (Urgency):

الإحساس بالعجالة هو المحرك الذى ترتكز عليه أحداث أى تغيير وبدون انتشار هذا الإحساس بين الناس فإنهم لا يمتلكون العزم على دفع عمليات التغيير فى مراحلها الصعبة.

8- الحتمية: (Inevitability):

خلق الإحساس بحتمية التغيير عادة ما يعطى دافعية لأحداثه واستمراره عندما تكون الأشياء جامدة.

فلو أن التغيير غير حتمى نجد أن الناس يدفعون بالعراقيل التى تبقى التغيير بعيداً عن الهوية الثقافية أو تحسين الأداء.

9- التنافسية: (Competibility):

التغيير عادة ما يحتاج لوقت طويل. فلو أن التغيير يخلق ميزة تنافسية دائمة، هنا تتسع مجهودات التغيير لتشمل القيادات على جميع مستويات التنظيم وبذلك يمكن التسريع من حدوثه.

10- الحوافز: (Rewards):

لا بد من حفز الناس عن الابتكارات أو عند العمل معاً فى فريق داخل تنظيم ما مما يزيد من روح الفريق وتكامل الابتكارات وإزدهارها.

11- التركيب: (Structure):

يجب أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغيير الذى يؤدى إلى إعادة تنظيمه كلما دعت ضرورة التغيير. فلو أن التنظيم جامداً لا يمكن إعادة تنظيمه بسهولة هنا يصعب حدوث التغيير.

12- الثقافة: (Culture):

ماذا يشعر الناس حيال العمل؟

هل يشعرون بالرهبة والخوف حيال العمل؟

وهل قوانين العمل مجحفة وجامدة لا تتغير بمرور الزمن؟

إذا كانت الإجابة بنعم هنا تسود ثقافة القهر حيال العمل ويفقد الناس المتعة فى العمل والرغبة فى التغيير.

13- التواصل: (Communication):

علامة التواصل الجيد داخل تنظيم ما أن يعمل كل فرد فيه ويفهم ما يدور حوله على كافة المستويات وفى الوقت المناسب. هنا تسود الشفافية والولاء بين العاملين فى التنظيم مما يحسن من سرعة ودقة الأداء.

14- تصميم التنظيم: (Organization Design):

قد يتكون التنظيم من مراتب متسلسلة خطياً وقد يتكون من طبقات من الإدارات فلا بد أن يكون هناك هياكل وظيفية عديدة يصاحبها فروق فى الأجور.

15- الابتكـار: (Innovation):

يجب أن يكون التنظيم مهيئاً لاستقبال الابتكارات وتشجيعها وهنا يجب الا يكون الأداء محفوفاً بالعديد من الخطوط الحمراء، كما لا يجب أن يمر التغيير خلال قنوات بيروقراطية عديدة بما يفقـده قـوة الـدفع أو يحيـده عـن مسـاره الطبيعى.

16- النفـوذ: (Influence):

يجب على الناس أن يكونوا متفتحـى العقـول بحيـث يسـمحوا لـلآراء المختلفة أن تناقش بحرية تامة ودون المساس بصاحب الرأى وألا يكون هنـاك نفوذاً من سلطة ما يحجر على فكر بل على العكس يجب أن يكون نفوذ السلطة معضداً لكل فكر جديد بناء.

17- الإطار الزمنى: (Time Frame):

هو الزمن اللازم لإتمام التغيير الذى يحقق الأهداف المنشودة.

فقد يكون الزمن قصيراً لأحداث تغيير سريع، وقد يستغرق سنوات (مثلاً من 3-10 سنوات) لأحداث تغيير جذرى.

ويرى القريوتي (2003) أن أسباب التغيير والتطوير قد تكون أسباباً داخلية أو خارجية على النحو الآتي:

1- التطور الذي يحدث في الأساليب المستخدمة في العمل: تتطور أساليب العمل باستمرار مع مرور الزمن، فالتنظيم الذي أنشئ مثلاً سنة (1950) من الصـعب أن يبقى صالحاً وقادراً على التفاعل مع البيئة نفسها الـتي يتواجـد فيهـا حاليـاً،

لذلك نجد أن الأجهزة والمؤسسات تقوم دورياً بإجراءات إعادة تنظيم، حتى تستطيع مواكبة المستجدات.

2- **التغيرات في السياسات والقوانين والأنظمة:** قد تحدث التغييرات بناء على قرارات حكومية أو تشريعات تحكم إدارة شؤون المؤسسات، ونمط تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات الخاصة أو تعيد النظر في الإدارة الحكومية بهدف إحداث تطوير إداري مما يعني إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من بين أمور أخرى كثيرة يتم تغييرها.

3- **تطوير العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم:** قد يبدأ العاملون في أي مؤسسة العمل بهدف الحصول على مورد رزق ثابت، ولكن مع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم، وذلك لما يرونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمؤسسة، لا يأخذون ما يقابلها من خدمات، مما يستلزم من المؤسسة عقد الدورات التدريبية لمساعدة العاملين على التكيف.

4- **تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العامة والخاصة:** فالآن وفي عهد الدولة الوطنية المستقلة، فالمواطن ينظر أو يجب أن ينظر للموظف العام على أنه موجود لخدمته، والعمل على تحقيق مطالبه، وكذلك يدرك الموظف في شركة ما التنافس الموجود في السوق للشركة التي يعمل بها، ويدرك أن الجمهور قادر على التمييز بين السلعة الجيدة والسلعة الرديئة. لقد أملت هذه المتغيرات على الإدارات إعادة تدريب موظفيها، من حيث فهمهم ونظرتهم للجمهور، بشكل يخدم الأجهزة التي يعملون فيها.

5- **تطوير المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية:** طرأ تطوير كبير في نظريات التعلم السلوكي، بل وفي مجال التحكم في هندسة القوى البشرية، وأدى ذلك إلى تزايد إمكانية التحكم في سلوك الإنسان وتعديله بشكل كبير، مما فتح عيون القائمين على إدارة التنظيمات بضرورية الاستفادة من هذه المعرفة الجديدة، وتسخيرها لما فيه صالح التنظيم وبما لا يتعارض مع مصالح العاملين.

وهناك أسباب لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة ومن هذه الأسباب ما يلي: (دودين، 2012)

1- **التطور التكنولوجي:** لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينيات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة. ومنذ عشر سنوات كان الإنترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطوراً البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الأتمتة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك.

2- **العولمة Globalization:** في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفُتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فإنها تنهار تماماً ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى. فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.

3- **ضعف الأداء:** يحدث أحياناً أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسستين أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدؤون في التفكير في التغيير. وأحياناً يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

4- **القوانين والأنظمة:** التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثاً نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شئون البيئة.

5- **العمالة:** تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يُحدث تغييراً في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

6- **قصور العقل البشري:** مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن نفس الأمور التي عالجناها يمكن معالجتها بطرق أفضل. هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائماً مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً.

7- **تغير احتياجات العملاء:** إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر، وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المؤسسات يجب أن تقوم بتغييرات لكي تواءم هذا التغير في احتياجات العملاء وإلا فإنها تخسر هؤلاء العملاء.

8- **تغير إدارة المنظمة:** قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.

9- **النمو Growth:** نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات. هذا النمو يتبعه الكثير من التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات.

10- المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة.

11- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون.

12- التوافق مع متغيرات الحياة: فالتغيير والتطوير التنظيمي يُساعد على تكيف المنظمة على والتأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص في هذه البيئة.

13- زيادة مستوى الأداء: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة. **(دودين، 2012)**

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير وفيما يلي أهم أسباب التغيير.

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فيعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وانتعاش الآمال، وسيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار: فهو يحتاج للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون.

3- إثارة الرغبة في التحسين والتطوير والارتقاء: يعمل على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم.

4- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

5- زيادة مستوى الأداء: للوصول لأعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيده.

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى القيام بالتغيير، ومن أهم وأبرز هذه الأسباب ما يلي:

1- أسباب إدارية:

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على المنظمة، وإن أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة (**الدهان، 1992: 95**). لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكييف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى (**الشماع، وحمود، 2000: 375**).

2- أسباب هيكلية:

يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة. فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة (**الشماع، وحمود، 2000: 163**). وعليه فإن التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء أكان على

مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي، سيقود إلى التغيير في المنظمة بعامة في الوقت ذاته (Leana and Barry, 2000).

وقد بين Daft أن إعادة الهيكلية أو ما يسمى أحياناً بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المنظمات، مما يؤدي إلى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للاستجابة للتغييرات البيئية. ويتطلب ذلك طرح الأفكار القديمة التقليدية جانباً فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل (Daft, 1997: 338).

3- أسباب بيئية:

تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها (Diego, et al, 2002). فأي تغيير يحصل في هذه العوامل من شأنه أن ينعكس على متطلبات التغيير في المنظمة (الشماع، وحمود، 2000). والبيئة تتراوح بين الاستقرار والاضطراب، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغييرات التي تحدث في تلك البيئة (الساعدي، 1996: 128).

4- أسباب تقنية أو تكنولوجية:

على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماماً خاصاً لأن المنظمة تتأثر لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا. فالأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد مثلاً والمكننة بعامة، وبلوغ درجة الأتمتة، ومتطلبات التجارة الإلكترونية هي ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد وبالتالي الحاجة للتغيير لمواكبة هذه المستجدات (Janeko, 2004).

5- أسباب اجتماعية ونفسية:

تلعب الأسباب النفسية والاجتماعية دوراً مهماً في تنفيذ عملية التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي في المنظمة.

وإن نجاح التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى في تنفيذ أهدافه على موارده البشرية. وبالتالي فإن استغلال الموارد المتوفرة والموجودة يساعد بشكل كبير في تحقيق أهداف التنظيم؛ لذلك فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه. بالتالي فإن مقدرة الجهاز الإداري في قيادة التوجيه ودفع العاملين للعمل يعتبر من أهم العوامل الحاسمة في ارتفاع مستوى أداء التنظيم (Woodward and Hendry, 2004: 155).

وعليه فإن هنالك جملة من القوى الداخلية والخارجية تدفع المنظمات نحو عملية التغيير. فأما قوى التغيير الداخلية فقد تتعلق بالعمليات أو الأفراد. وتشمل الأسباب المتعلقة بالعمليات: عمليات اتخاذ القرارات، وعملية الاتصالات، وصيرورة العمل بين الأفراد. أما القوى الناشئة عن الأفراد فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها (McGuire, 2003: 163). ولقد أضاف القريوتي إلى هذه القوى: تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، وزيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل، وكذلك إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له في المشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته (القريوتي، 1993: 246). أما القوى الخارجية فهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها.

وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات

والتوقعات والمتطلبات في البيئة المحيطة بالمنظمة. ومن هذه الأسباب الخارجية زيادة توقعات الجمهور بخصوص مستوى الخدمات المقدمة لهم، والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية، والمشكلات على اختلاف أنواعها ومصادرها (العواملة، 1992: 193)، (McGuire, 2003: 163).

أما العطيات (2006) فقد صنف أسباب التغيير ضمن أسباب رئيسة تشمل الخارجية والداخلية، وهي:

1- **الأسباب الاجتماعية والسياسية**: إن الاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والإفادة منها سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.

2- **الأسباب الاقتصادية**: إن على المديرين أن يقوموا بإعداد الخطط الرئيسة، والخطط البديلة استعداداً لفترات الاضطراب والتغييرات الاقتصادية، والتي تتسم غالباً بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد، مما يقلل من فرصة التغلب عليها أو إيقافها.

3- **الأسباب التكنولوجية أو التقنية**: إن على الإدارة أن تتبع سياسة الانفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة، فاستخدام تقنية المعلومات أصبح جزءاً من إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر.

أما دوافع التغيير فهي على النحو التالي:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات؛ فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي

روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن (الخضيري، 1993: 20).

2- تنمية القدرة على الإبداع والابتكار:

التغير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون، وتنمية قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار (Thompson, 2004).

3- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي: (Teare and Monks, 2002)

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الانتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

4- التوافق والتكييف مع العوامل البيئية:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكييف والتوافق مع متغيرات البيئة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح. فالعوامل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسة والمستهلكين تدفع المنظمات لتبني عملية التغيير (Sonnenberg, 1998).

5- زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدها مثل: عمليات الحفز، مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل (الخضيري، 1993: 20).

ويرى Nixon (2004, pp: 1-2) بأن محركات التغيير تأتي من مصدرين رئيسيين: الأول داخلي والآخر خارجي. حيث يشمل المصدر الداخلي الهياكل والعمليات التنظيمية الجديدة التي يمكن التنبؤ بها والتخطيط لها وتنظيمها وإدارتها وضبطها من قبل إدارة المنظمة ومالكيها والعاملين فيها. أما المصدر الخارجي فيشمل التغييرات التي يصعب التنبؤ بها من حيث حجمها وتوقيتها وآثارها، والتي عادة ما تكون خارجة عن سيطرة إدارة المنظمة مثل تطور البيئة التجارية المحلية والدولية، وتغيّر التشريعات والسياسات الحكومية، والتغيّر التكنولوجي.

ويرى كل من Johnson & Scholes (2002, pp: 103-104) بأن محركات التغيير الهيكلية (Structural Drives of Change**) هي عبارة عن قوى تؤثر في شكل وهيكلة كل من المنظمة أو قطاع الأعمال أو السوق. وتنقسم هذه القوى إلى

أربع مجموعات: قوى ناتجة عن تقارب الأسواق، وأخرى ناتجة عن كل من سياسات خفض الكلف واقتصاديات الحجم، وثالثة مصدرها السياسات والأنشطة الحكومية، والأخيرة مرتبطة بالمنافسة على المستوى الدولي والتوجه نحو العالمية.

كما بيّن كل من Paton & McCalman (2001, pp: 6-9) بأن التغييرات الخارجية التي تهتم بها منظمات اليوم كثيرة ومتعددة، وجميعها تؤكد حتمية التغيير، ومن أبرزها ما يلي:

1- تحوّل السوق العالمي الكبير إلى سوق أصغر بسبب استخدام التكنولوجيا المتقدمة عموماً وتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص، وتطور وسائل الاتصال، وكذلك تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي وظهور ما يسمى بالعولمة.

2- تزايد الوعي الصحي لدى الأفراد والمجتمعات، وحاجة المنظمات للاستجابة لهذه المتطلبات.

3- أهمية المحافظة على موارده البيئية المحدودة، ودورها في التأثير على استراتيجية المنظمات وحاجتها لإجراء التغييرات المناسبة.

4- تغيّر نمط الحياة لدى المجتمعات، بدءاً بالنظرة للعمل، وطرق التسوق، ووقت الراحة، وأخلاقيات العمل، والعدالة في التوظيف والأجر، ودرجة الوعي البشري، الأمر الذي يزيد من التحديات أمام المنظمة ويفرض عليها مزيداً من الضغوطات لمواجهة هذه التغيرات.

5- تغيّر بيئات الأعمال الداخلية، فالمنظمات أصبحت تتبنى أنماط عمل جديدة كالتحجيم (Downsizing)، والعمل عن بعد (Teleworking)، وقوة العمل المتعددة المهارات، وإحالة العمل على جهة خارجية. (Outsourcing).

6- دور المعرفة المتنامي كأحد الموجودات الرئيسية في المنظمة.

وقد لخص رمضان مصادر التغيير كما يلي:

(1) المصادر الداخلية وتشمل:

- المبادرة الشخصية أو الفردية.
- عندما تقرر المنظمة وضع أهداف جديدة لعملها.
- عندما تمتلك المنظمة موارد زائدة.
- الحاجة إلى تخفيض التكاليف بشكل ملحوظ وكبير.
- الأداء المتطور.
- إعادة هندسة المؤسسات والجودة الشاملة.
- التكنولوجيا: ازدياد استخدام الحواسيب والأتمتة.
- مشكلات سلوكية.
- مشكلات تتعلق بالعمليات.
- السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمي.

(2) المصادر الخارجية وتشمل:

- المنافسة.
- التطورات التكنولوجية.
- التغيير في طلبات وحاجات الزبائن.
- التشريعات الحكومية.
- طبيعة قوى العمل.
- الظروف والأحوال الاقتصادية.
- التغييرات الاجتماعية والديموغرافية.
- السياسة العالمية.

أهداف التغيير:

يرى عامر (1998) أن تحديد أهداف التغيير بشكل واضح هو من أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح عملية التغيير، ويمكن القول أن أهداف التغيير تتركز على ما يلي:

1- العمل على إيجاد نوع من التناسق والتوافق بين المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.

2- العمل على إيجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها (القريوتي، **2000**، ص**323**).

3- العمل على تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والاتجاهات باستخدام استراتيجية التشكيك بما هو قائم والانتقال إلى ما هو مقصود.

وقد ذكر محمود (2002) أن هناك أهدافاً متعددة يمكن أن يحققها التغيير منها:

1- إشاعة أجواء الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية السائدة.

2- فتح المجال أمام العاملين في مختلف مجالات العمل في المساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح.

3- توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة والصحيحة لمتخذي القرار بصورة مستمرة وتنمية العلاقات بين العاملين وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فاعلية الجماعات.

4- زيادة عمليات الاتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة والأبعاد الفاعلة في هذا الإطار.

5- مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديموقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل من أسلوب الإدارة بالأزمات.

6- تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها.

وتهدف عملية إدارة التغيير إلى الآتي:

- التواصل المستمر مع المستخدمين للنظام لتلبية أي متطلبات من شأنها تفعيل العمل على النظام.
- العمل على إنجاح المشروع.
- التعامل مع أي معيقات من شأنها أن تعارض تطبيق المشروع.
- تحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشروع للعمل سوياً للتطوير والتغيير لضمان نجاح المشروع.
- توفير قاعدة للتعريف بالتغييرات وفوائدها.
- المشاركة في عملية تقييم الوضع بعد التطبيق.
- العمل على وضع الخطط التدريبية الذي يضمن كفاءة تطبيق التغيير.
- العمل على فهم التغيير والرؤيا المحددة للمشروع ونشر التوعية عن أهدافه وكيفية تطبيقه.
- العمل على وضع خطة لتطبيق التغيير وتحديد الاستراتيجيات.
- التأكد من توفر الدعم من قبل الإدارة العليا الفعالة والتي تعمل لتطبيق النظام بثبات.
- وجود وتحديث القوانين والأنظمة التي تدعم عملية تطبيق النظام.

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية ارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:

1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.

4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

7- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

9- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

10- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.

11- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

12- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

13- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات.

14- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.

15- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

16- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة. (دودين، 2012)

ومن أهم الأسباب التي تدفع المنظمة نحو التغيير بحسب Harvey & Brown (2001) ما يلي:

- المنافسة، حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت حدة المنافسة.
- الرغبة في البقاء، فالمنظمة التي لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغيير تفقد قدرتها على البقاء.
- تحسين الأداء، فالمنظمة التي تسعى لتحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرق العمل والأداء فيها.

وتعتبر الأهداف التالية من أهم الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها من خلال الاستجابة لقوى التغيير: زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الاستجابة للعملاء، وتحسين الوضع التنافسي، ورفع مستوى المشاركة والاندماج، ورفع معنويات العاملين، وتطوير مهارات واستراتيجيات جديدة (Harvey & Brown, 2001). ويرى كل من Paton & McCalman (2001) أن هناك أربع حالات يكون فيها التطوير التنظيمي أو التغيير ضرورياً:

- عندما تفشل المنظمة في تحقيق الأهداف وخاصة فقدان موقعها التنافسي.

- عندما يكون التغيير مطلوباً للاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية.
- عندما تقوم المنظمة بإدخال عوامل جديدة كالتكنولوجيا مما يستدعي إجراء التغيير فيها.
- البدء بالتغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخرين إلى التغيير.

كما ترى بعض الدراسات بأن الهدف من التغيير أو التطوير التنظيمي يكمن في تحقيق الأهداف التالية:

- تسهيل عملية التغيير والتطوير المتعلقة بالأفراد والتكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية.
- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم الفكرية وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها.
- زيادة فاعلية المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- المطابقة بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم والأفراد العاملين.
- تطوير وتحديث وتبسيط نظم العمل وأساليبه وتكييفها وتعديلها في ضوء التغيرات الوظيفية.
- إتاحة الفرصة لأفراد المنظمة لبذل أقصى طاقاتهم.
- بناء هياكل ونظم وأساليب جديدة تحقق زيادة في أداء الأفراد وكفاءتهم، وتعمل على الترشيد والفاعلية في تحقيق الأهداف.
- العمل على تطوير نظام متكامل للحوافز وزيادة دافعية العاملين وتشجيع الأداء المتميز.

- مساعدة التنظيم وتحفيزه على التغيير من خلال تشجيع المديرين على الإبداع وتوفير المعرفة والمهارة اللازمة لإدارة التغيير المطلوب.
- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، وتقوية علاقات التعاون والترابط بين أفراد المنظمة.

ومن أهداف عملية التغيير:

1- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.

4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

7- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

فالتغيير، بالرغم من أنه يأتي استجابة لرغبة المنظمة في النمو والبقاء، إلا أنه يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بتحسين الأداء كزيادة معدلات الإنتاج، ورفع مستوى الاستجابة للعملاء، وتحسين الواقع التنافسي، ورفع مستوى المشاركة والاندماج، ورفع معنويات العاملين، وتطوير مهارات واستراتيجيات جديدة (Harvey & Brown, 2001. p.7). كما تتطلب عملية التغيير فهم البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحديد استراتيجية التغيير التي تناسبها، وتطوير المهارات الفردية والإدارية المناسبة.

مبادئ عملية التغيير:

لقد أشار العلاونة (1999) إلى أن التعامل بكفاءة مع التغيير يستلزم بعض المبادئ التي تعتمد على القوة، وصنفها إلى ثلاث مجموعات هي:

(1) **مبدأ السلطة من جانب واحد:** وهي السلطة التي يمارسها المديرون - المسؤولون - بناء على قوة سلطتهم الوظيفية والرسمية، ويتم ذلك من خلال قرار أو مرسوم يعلن عنه المدير، أو من خلال تبديله في الوظائف والأدوار بحكم سلطته ودون مشورة المرؤوسين، أو من خلال تبديل العلاقات في العمل دون مرسوم أو تبديل وظيفي لإنجاز العمل، وهو ما قد يحدث التغيير الإيجابي في السلوك أو الإنتاج.

(2) **مبدأ مشاركة المرؤوسين:** إذ يستخدم المرؤوسين سلطاتهم الممنوحة لهم بحذر، ويوظف هذا المبدأ من خلال أسلوبين هما:

أ- **أسلوب اتخاذ القرارات الجماعية:** إذ يحدد المديرون رؤساء العمل مجموعة من البدائل تطرح على المرؤوسين ليتم اختيار أفضلها ويلزم الجماعة بالاختيار.

ب- **أسلوب حل المشكلات بطريقة جماعية:** إذ يتم تحليل المشكلات وتطوير مجموعة من الحلول المناسبة لها.

(3) **مبدأ تفويض السلطة:** وتعني مشاركة المرؤوسين في عملية التغيير وإدارته منذ لحظة البدء وحتى إنهاء التطبيق، ويتم تفعيل هذا المبدأ من خلال أسلوبين هما:

أ- المناقشة الجماعية لحل مشكلة أو حالة من خلال وضع عدة بدائل خلال لقاءات مفتوحة للتوصل إلى حلول.

ب- التدريب الجماعي في مجموعات صغيرة بهدف التركيز على زيادة الإدراك الذاتي وتحسينه للعلاقات المتبادلة بين الأفراد والتي تحسن الأداء لاحقاً.

وقد حدد (Sikes,1989) عدة مبادئ أساسية لإحداث التغيير في المؤسسات، أبرزها ثلاثة مبادئ تسهم في احتياجات إدارة التغيير في الجامعات والأقسام الأكاديمية؛ هي:

(1) عدم إغفال عناصر المنظومة والتركيز فقط على عنصر واحد؛ ذلك أن أي عنصر لابد وأن يكون مرتبطاً بصورة أو أخرى مع العناصر الأخرى ويؤثر ويتأثر بها.

(2) أن يتم التعامل مع المقاومة، وأن يشعر الإداريون والأساتذة بالتعاون والحماس لمبادرات التغيير، لذا لابد من تلقيهم الحوافز والمكافآت نتيجة جهودهم.

(3) يجب مقاومة شعور التوتر الذي يولده التغيير، لذا فدور قيادة التغيير هنا الحفاظ على السيطرة والتحكيم، وتقديم الدعم الدائم للتحكم بمقاومة التغيير ولا بد من المشاركة في وضع الأهداف، ورسم الاستراتيجيات، للتخلص من مقاومة التغيير بالدرجة الأساسية، ولابد أن تتم المشاركة منذ الخطوات الأولى.

وقد حدد الفقي (1996) مبادئ التغيير بخمسة مبادئ هي:

1- أن يكون التغيير قاعدة أساسية ورئيسة في حياة القائد وفريق العمل.

2- الشعور بالحرية لأفراد المنظمة ليتمكنوا من الإبداع المستمر.

3- نقل المرؤوسين بين الأقسام بطريقة منظمة.

4- التغيير المستمر لأماكن الأشياء من حولك.

5- الاستمرار في تجديد شكل الاجتماعات واللقاءات.

وهناك جملة من الأسس والمبادئ التي تحكم إدارة عملية التغيير منها (الشماع، وحمود، 2000: 372):

1- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع أثاره.

2- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها

3- عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير ايجابية أو عنيفة، إزاء التغيير المطلوب إجراءه.

4- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها أن تاخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

5- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

بالتالي فان إدارة التغيير تعتبر من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، وتحديد الفكرة المناسبة، والرجل المناسب في المكان المناسب. وتشتد

الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوّفون بدرجة كبيرة من عملية التغيير. لذا تصعب مهمة المديرين هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وطمأنة كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع.

ويتوجب على وكيل التغيير أن يأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية في التغيير:

- عدم التغيير من أجل التغيير فقط، وإنما يجب أن يتم التخطيط للتغيير، مع بيان الحاجة له والأهداف المتوخاة وسبل تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك.
- التعاقد مع خبير خارجي إذ لم يتوفر في المنظمة مدير خبير قادر على إدارة التغيير بنفسه.
- الإعلان بكل شفافية عن الحاجة للتغيير، وكيف سيتم التنفيذ، وما تم تنفيذه ومدى فاعليته والفوائد التي تم الحصول عليها.
- البقاء على اتصال مع العاملين في التنفيذ، وجمع أكبر قدر ممكن من التغذية العكسية عن عملية التغيير من هؤلاء العاملين أو ممن يتأثرون بها.
- تنظيم عملية التغيير بدقة، ووصف الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد نظام الإشراف ونطاقه ونظام التبليغ (Reporting) والرقابة، وسبل التعاون والتنسيق، مع ضرورة وجود جهة واحد في رأس الهرم الإداري للتغيير تكون مسؤولة في النهاية عن إدارة عملية التغيير.
- تفويض الصلاحيات للعاملين ما أمكن، مع إعدادهم مسبقاً ليكونوا قادرين على انجاز العمل وتحمّل التفويض، لأن ذلك يزيد من التزامهم بالعمل ومن فاعلية التنفيذ.
- لا يُشكل التأخير في عملية التنفيذ مشكلة بحد ذاته، وعلى وكيل التغيير أن يتوقع ذلك بسبب كثرة الأمور الطارئة وغير المتوقعة الحدوث أثناء عملية التغيير.

ولكن الأهمية تكمن في فعالية التنفيذ والرقابة والقدرة على معالجة ما يستجد من مشاكل ومعيقات أثناء عملية التنفيذ.

- الإحاطة والإلمام بشكل مستمر على ما يجري وأنه يتم وفق الخطة، ويصب في مصلحة العملاء وأصحاب المصالح ويحقق حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم بأكبر قدر ممكن.
- مواجهة الضغوط النفسية الناتجة عن عملية التغيير وضغوط العمل المصاحبة للتنفيذ، وعدم السماح للإحباط بالتأثير على فاعلية الإنجاز. ويتوجب على المسؤول أن يبدأ بنفسه أولاً، إذ لا يمكن للإنسان المُثبّط أن يحفز الآخرين لأن "فاقد الشيء لا يعطيه".
- عدم محاولة الوقوف في وجه التغيير أو منعه للتوفير على المنظمة أو تجنب مقاومته من قبل العاملين، فالتغيير قادم لا محالة ومواجهته حتمية. وتكون مواجهة التغيير من خلال التنبؤ به، وفهمه، والتخطيط له.
- الإعلان عن الانتهاء من تنفيذ برنامج التغيير، والاحتفاء به، ومكافأة المتميزين، والإعلان عن عوامل النجاح وتحقيق الأهداف. (***)

ومن مبادئ إدارة التغيير: (الخطيب، 2009)

1- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار: بمعنى أن الحضارات المختلفة تستقبل صور الإبداع، والابتكار المادي الملموس، بمعدل أسرع، وأسهل، من صور الابتكار والإبداع، غير الملموس، حيث يسهل تداول، وانتقال الماديات، عن تداول وانتقال الأفكار، وربما يفسر انتشار الديمقراطية في كثير من البلاد التي ينتشر فيها تداول ماديات، وابتكارات معينة مثل التلفاز، أو أي من صور التقنية الحديثة، بصرف النظر عن أبعاد الاستخدام السليم.

2- تتم معظم الابتكارات بمعرفة آخرين من خارج محيط العمل، بمعنى أنه يقع

على عاتق منظمة العمل الإنسانية، مسئولية مواكبة التغيير، والحرص على إحداثه ما أمكن ذلك، ومن ثم يجب على القيادات الإدارية تخصيص جزء من الوقت، مع حسن توجيه الجهودات البشرية اللازمة للبحث عن مواطن الأفكار وصور الإبداع البناءة والتي تعود على المنظمة، وعلى المجتمع، بالفائدة المرجوة.

3- تدخل الابتكارات إلى المنظمة، بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا، ويا حبذا لو دخلت الابتكارات إلى منظمة العمل الإنسانية من أسفل السلم الوظيفي إلى أعلاه، وبالتالي تخف حدة المقاومة الإنسانية، لجهودات التغيير، تلك هي رغبة منشودة معلق تحقيقها على شرط مهم في معظم الأحيان، وهو شرط تقديم الأفكار، والابتكارات، الخارجية إلى منظمة العمل، على عكس ما جرت عليه العادة، وهو البدء بأعلى السلم الوظيفي، حيث جرت العادة على إدخال الابتكارات بدءاً بأعلى السلم الوظيفي.

4- تدخل الابتكارات وأفكار التغيير إلى المنظمات باتباع مداخل تقدمية، يختلف المديرين في الصفات والسمات التي تحكم تصرفاتهم، فمنهم من يؤثر في المنظمة، ومنهم من يتأثر بمقدار يزيد بكثير عن نسبة تأثيره في المنظمة، ومنهم من يحسن استقبال الأفكار، ويتفاعل معها، ومنهم من لا يحسن ذلك، وهكذا يمكن تصنيف المديرين في هذا الصدد بالمتحفظ من جانب، والتقدمي من جانب آخر ويحكم معيار التمييز بين النوعين، السمات والقدرة على التفاعل والتفاهم، ومجال ونوعية الاتصالات مع العالم الخارجي للمنظمة بشأن التعرف، واقتناء المستحدث من الأفكار والابتكارات الفعالة.

5- يتم قبول الابتكارات بمعدلات أسرع من قبل المستويات الرفيعة من البشر: مما لا شك فيه أن الناس يختلفون في الثقافة، والجنس، ومكونات الشخصية، ودرجات الطموح والمستوى المعيشي، فهناك من يسعى إلى تحسين وضعه الاجتماعي، والمهني والاقتصادي، وهناك من يظل ساكناً، دون نظرة إلى

الأحسن، أو الأفضل، وتشير دراسات السلوكيين إلى سرعة تقبل المستويات الرفيعة من البشر للأفكار والابتكارات الجديدة، وبالقياس إلى هؤلاء ممن لا يحاولون الارتقاء بمستوياتهم الاجتماعية والمهنية، والاقتصادية.

6- عدم تقبل بعض الأفراد لأفكار، وابتكارات التغيير بالمرة: يوجد بعض الأفراد ممن يرفضون التغيير بالمرة.

7- وجود منحنى تعلم تنظيمي لمعظم التغيرات: يعتبر كل شيء جديد صعب في بادئ الأمر، إلى أن يتم تعلمه، والتعود عليه فيصبح سهلاً، وبالتالي فإن تعلم ممارسة الطرق، والأساليب الجديدة، إلى جانب التعامل مع صورة التقنية الحديثة، يمر بمراحل تدريجية، محكومة باستعداد المتدرب، وقدرات المدرب، وعنصر الوقت، وتكاليف التعلم، وكل تلك متغيرات واعتبارات ترتبط بمحددات الكفاية، بما يمكن وضعه في صورة منحنى تعلم تنظيمي للتغيرات.

8- تقبل التغيرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها: تعتبر استراتيجية تقديم مشروعات التغيير بالتدرج، استراتيجية ناجحة، حيث يتم قبول التغيرات بمعدلات أسرع كلما قل حجمها.

9- تكاثف تطبيق عدة صور من مجهودات التغيير دفعة واحدة، سيحد من فعاليتها: بمعنى أن الانتشار في تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير، سيقلل من الفائدة المرجوة، بسبب الازدواجية في الأدوار، التي يضطلع بها فريق عمل التغيير من جانب، وارتباك دولاب العمل، حيث الجانب الإجرائي من جانب آخر (لطفي، 1991).

10- يقبل الأفراد، مجهودات التغيير أسرع، في حالة قبولها من قبل مصدرها الأول: بمعنى أن الجانب العملي والممارسات التطبيقية، تحمل بين طياتها أبعاداً، وآثاراً أكثر من الإطار النظري، فاستخدام المبتكر، لابتكاراته الذاتية يرفع من

معدل الثقة فيها، بما يساهم في تقبل الغير لها، عكس الوضع في حالة استخدامه مبتكرات الغير التي تنافس ابتكاراته الشخصية.

11- ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة، والمعقدة التركيب ويرتفع معها معدلات المقاومة الإنسانية، مما لا شك فيه أن المنظمات الكبيرة، لديها من الإمكانيات ما يساعد في مواكبة التغيير، وإحداثه إن أمكن، عكس الوضع بالنسبة للمنشآت الفردية، أو البسيطة التركيب، ومن الطبيعي أن تتناسب المقاومة الإنسانية طردياً مع حجم التغيرات.

12- كلما توافر عدد الأخصائيين، وذوي المعرفة بمجهودات التغيير بالمنظمة، كلما زادت فرصة تقديم عدد أكبر من صور التغيير بمعنى أن صور التغيير مرتبطة إلى حد كبير بفريق عمل التغيير، ولن يتم التغيير بدون إخصائي، أو قائد التغيير، ومن هنا نجد أن العلاقة اعتمادية بحتة، حيث تكثر فرص الاستحداث كلما كثرت العناصر البشرية اللازمة لإتمام التغيرات.

13- يقبل الأفراد التغيرات بمعدلات أكثر كلما أتيحت لهم فرصة مناقشتها قبل إقحامها: يعتبر الإقناع أحدث، وأرشد مدخل إلى أذهان الغالبية من العناصر البشرية، ولن يتم الإقناع بدون مناقشة وحوار، وبالتالي فإن مناقشة التغيرات، قبل إقحامها يعتبر مدخلاً موضوعياً يتمشى مع أحدث وأفضل المداخل الإدارية، والسلوكية.

14- صوت الفعل أقوى، وأعذب من صوت القول، فيما يتعلق بمجهودات التغيير: لا تأخذ التغييرات مأخذها الطبيعي، ولن تصبح فعالة إلا بعد الممارسة العملية والتعود عليها بالفعل، وبالتالي فإن إمكانية إحداث التغيرات من خلال الاتصالات الشفهية، أو التعليمات المكتوبة، تعتبر شبه معدومة (عامر، 1991).

سمات التغيير الايجابى

- هناك هدف واضح محدد يستحق من أجله التغيير.
- هناك رؤية واضحة محفزة ومشجعة تثير الحماس.
- هناك تمهيد وإعداد جيد (شحذ إرادة التغيير).
- هناك دراسة جيدة للإمكانيات لمعرفة القدرة على الاستيعاب.
- التغيير تدريجى طبقا لخطة زمنية موضوعة تشمل كيفية المتابعة وأسلوب التعامل مع المعوقات والمقاومة (إدارة التغيير).
- هناك تقييم مستمر وتشجيع ودعم لعملية التغيير.

العوامل المؤثرة في إدارة التغيير:

لقد حدد عبد الرحمن (2003) القوى المؤثرة في إدارة التغيير على النحو الآتي:

1- الفرد:

وذلك على فرض أن الفرد يميل بفطرته إلى مقاومة كل ما لم يألفه، حيث يشعر الفرد بالخطر والخوف تجاه كل ما يهدد ثبات دوره واستقراره.

2- البناء التنظيمي:

تعتبر البيروقراطية من القوى الكبرى المقاومة للتغيير التي تتشبث بالنظام الإداري الهرمي، وحرفية علاقات الدور والسلطة، وتقديس القوانين والأنظمة بغض النظر عن مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

3- البيئة:

وذلك من خلال ما تشتمله من تقنية واقتصاد وسياسة وأيدلوجية وثقافة

وعلاقات تؤثر سلباً أو إيجاباً في التغيير، وهذه القوى المؤثرة يمكن اعتبارها مداخل للتغيير، إذ يمكن إحداث التغيير في المؤسسة من تعليم وتدريب الأفراد، وتدريب الاتجاهات التي تنتج عن تحسين المهارات وتقديم الحوافز باعتبار أن سلوك الفرد في المؤسسة يتحدد بسلوك جميع أعضاء المؤسسة، كما أن سلوك العاملين يتحدد بالخصائص العامة للمؤسسة، فيتم تعديل الممارسات التنظيمية والإجراءات والسياسات التي تؤثر في العاملين.

4- البيئة المؤسسية والعلاقات:

يتحدد سلوك العاملين من خلال مراعاة العواطف والمشاعر والحث على العمل الجماعي مما يؤدي إلى ترابط العلاقات بين العاملين، حيث يمكن بعد ذلك إدراكهم لأهمية مراعاتهم شعور الآخرين وأحاسيسهم وتعلم طرق جديدة لمواجهة المواقف المختلفة، مما ينتج عنها إيجاد مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة فينعكس ذلك على أداء المؤسسة وفاعليتها.

وقد أورد (Curry,1991) بأن العوامل التي تؤثر في التغيير هي عوامل مركزية ديناميكية ومترابطة وموجودة في المنظمات عموماً وهي:

- قيادة التغيير، وهذا لا يعني بأن القيادة يتم حصرها في شخص واحد بل قد تكون جماعة أو فريق عمل يمثل قيادة التغيير ويؤثر في عملية التغيير.
- الاتصال، واتخاذ القرارات، والعاملان الأخيران من العوامل التي تسهل اكتشاف ميزات الإبداع وضرورتها، فالتغيير عملية تفاوض تتطلب معايير تجميع منطقية، كما يجب الاهتمام بالصوت المعارض والمقاوم للتغيير، فهو يحمل لعملية التغيير أعظم فائدة. لأنه:

أ- جزء لا يتجزأ من المنظمة، والاتصال والإبداع عُدّا من أهم عوامل التطوير وتطبيق الإبداع.

ب- يحدث توازن بين الرؤية والحقائق داخل المنظمة وخارجها، لذا فهو هدف للنشاط السياسي في أثناء التغيير.

ج- الصوت المعارض يُعد جوهر التغيير، لأنه عامل لتحسين التصميم الإبداعي وتعلم معالجته، والسماع له من شأنه أن يخلق التكرار والحركة نحو التحسين والتطوير المستمر.

إنّ كبار القادة الإداريين على الرغم من معرفتهم المسبقة بقيمة آثار التغيير على التطور والتنمية إلا أن بعضهم يقف سلبياً أمامه بل ويتهيب تنفيذه، وفي دراسة لكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد 1975م لمناقشة مشكلات التغيير، نتجت الدراسة عن أن التغيير ليس مجرد فكرة تظهر قابلة للتنفيذ الفوري، بل هو فلسفة متنامية توجه الفكر والطاقة فيها لزيادة حيوية الإنجاز، ويفضل النظر للتغيير كتحدٍ وليس كتهديد، وأن المدير البيروقراطي لا يصلح لإدارة التغيير لعدة اعتبارات أهمها الحاجة لعدة قرارات مكثفة ذات طابع فني وإنساني (Todd, 1993).

وقد صنّف Jones (2000) القوى المحركة للتغيير إلى خمس مجموعات من القوى هي:

- القوى التنافسية، مثل السعي لتحقيق ميزة تنافسية ضمن أبعاد الكفاءة أو الجودة أو التجديد أو الاستجابة لحاجات الزبائن.
- العوامل والقوى الاقتصادية، كمعدل الإنفاق، ومعدل التضخم، وتقلب الأسعار، والضرائب والرسوم، وميزان المدفوعات، ومتوسط الدخل الفردي، وإجمالي الناتج القومي، وسعر صرف العملات الأجنبية، والسياسات الاقتصادية، ومعدلات التصدير والرسوم، والتكتلات الاقتصادية.
- القوى السياسية، المتمثلة بالعلاقات الدولية، والقرارات السياسية، والاستقرار السياسي، والتحالفات العسكرية والاقتصادية، وقوانين حماية البيئة، وجماعات الضغط السياسي.

- القـوى الاجتماعيـة والديموغرافيـة، والـتي تشـمل القـيم والعـادات والتقاليـد والخصائص السكانية المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية. فعلـى الصعيد التنظيمي يعتبر مبدأ العمالة المتنوعة، والعدالـة في التوظيـف والترفيـع، وعمالة المرأة من أهم هذه القوى.
- القوى الأخلاقيـة، كسـعي التنظيمـات إلى تعزيـز السـلوك الأخلاقـي اسـتجابة للضغوطات الحكومية والسياسية والاجتماعية.

العوامل الداخلية والخارجية:

تنقسم العوامل التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجـدة في البيئـة الخارجيـة للمنظمـة. **(دودين، 2012).**

1- **العوامل الداخلية:** تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حـد ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتتمثل العوامل الداخليـة فيما يلي:

- **أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضـافة أهـداف جديـدة إلى الأهـداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتمـاً بـالتغييرات المناسبة لتـوفير جـو وظـروف ملائمـة بمـا في ذلـك المـوارد، والإمكانيـات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- **رسالة المنظمة:** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمـة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتهـا وعناصـرها. إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصـة إذا عينـوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاءاً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.
- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء. (دودين، 2012).

2- **العوامل الخارجية:** تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.

أ. عوامل من البيئة المباشرة (البيئة الخاصة):

ويقصد بها:

- **مجموع الزبائن والمستهلكين:** إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يقتنيها أو يستهلكها.
- **المنافسون:** على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواءاً على المنتجات، وطرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، والخدمات المقدمة.. إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

- الموردون: للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها. (دودين، 2012).

ب. عوامل من البيئة غير المباشرة: (البيئة العامة)

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- **تغييرات اجتماعية:** تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميول المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، فأصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات.
- **التغييرات الاقتصادية:** شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغيرات الهامة نذكر منها:
  - تحرير التجارة العالمية.
  - التحول إلى السوق الحرة والخصخصة.
  - التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.
  - انتشار وتوسيع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

- **تغييرات سياسية:** تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي:
  - التشريعات الحكومية.
  - الضرائب.
  - الخدمات التي تقدمها الحكومة.
  - النظام القضائي.
  - النظام السياسي.
- **تغييرات تكنولوجية:** كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمة لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية.. إلخ. إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الإلكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الإنترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.
- **ظاهرة العولمة:** بعد التطرق إلى التغيرات في المجالات المختلفة التي تدفع المنظمات إلى أحداث التغيير، تلاحظ أن ظاهرة العولمة لها دور وقد ساعدت على ظهور وانتشار هذه التغيرات دولياً ولهذا تجدر الإشارة إليها.

تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، اجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد.

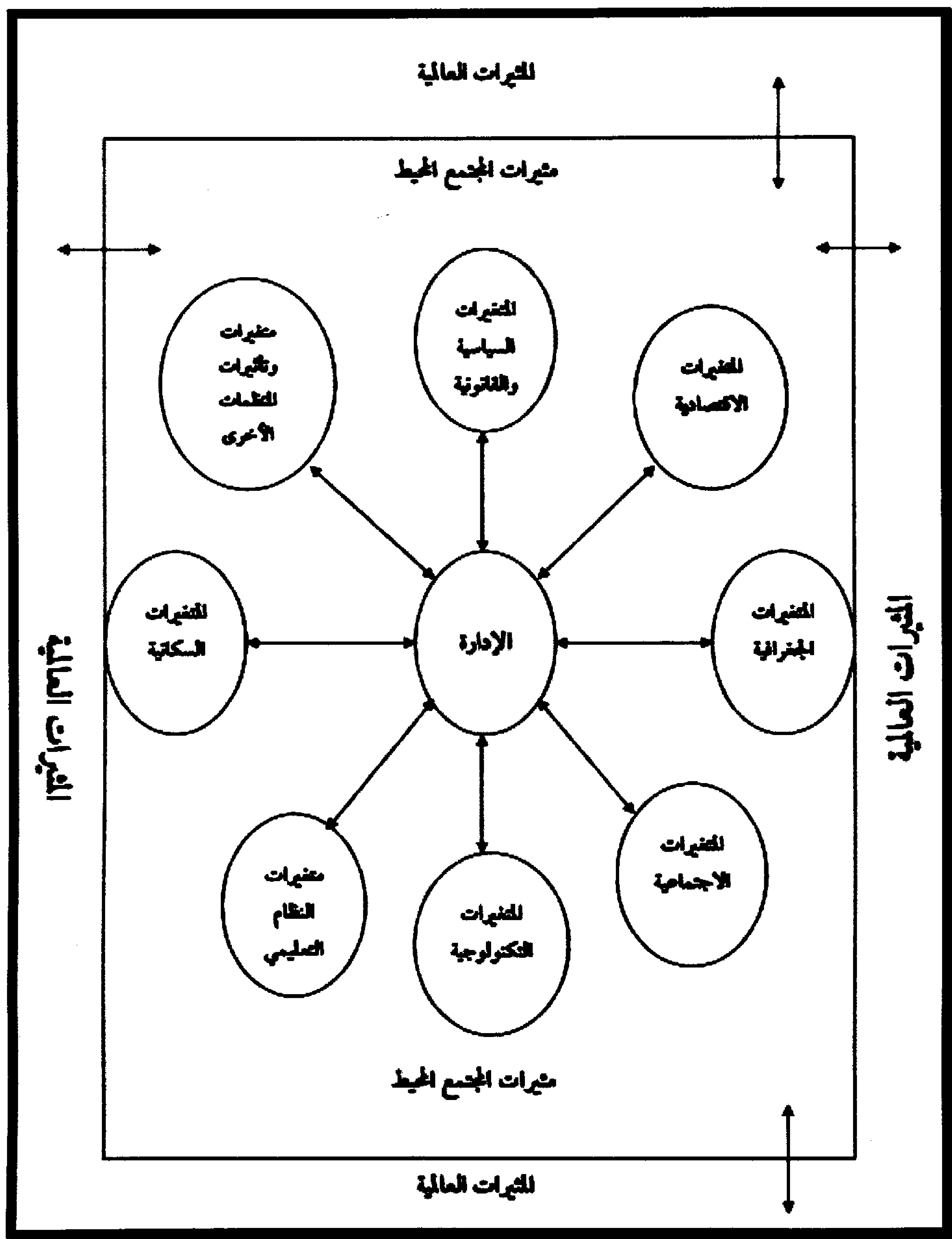
وتحظى هذه الظاهرة باهتمام إداري عالمي، فهي التي أدت بالمنظمات الحالية لتتبع ومعايشة ليس فقط متغيرات البيئة المحلية، بل وأيضاً المتغيرات الدولية. كما تتطلب منها

ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة وتعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبون، هذا حتى تكون منتجات المنظمة في المستوى المطلوب من طرف الزبائن، وفي نفس مستوى المنظمات المنافسة، وذلك لغرض البقاء والاستمرار. ومن مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة نجد:

- **عولمة الطلب**: والتي تظهر من خلال تجميع الطلب على المستويات المحلية لتشكيل الطلب على المستوى العالمي، اقتناء نفس السلعة لشرائح متباينة جغرافياً، وأيضاً تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي مثل: الملابس، المشروبات.
- **عولمة العرض**: تتجسد عولمة العرض في النظام الجديد لتقسيم العمل دولياً، التركيز الجغرافي لعملية البحوث والتطوير والتبادل الواسع للتكنولوجيا بين دول أمريكا، الاتحاد الأوروبي واليابان.
- **عولمة المنافسة**: تظهر من خلال التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية واتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.
- **عولمة الاستراتيجية**: ويقصد بها تحول الأنشطة من مكان لآخر طبقاً للتغيرات في الأجور والخامات وغيرها، وكذلك مساندة الشركات التابعة بعضها البعض وخاصة في طرق المنتجات والخدمات الجديدة وفي التغطية الكاملة للأسواق العالمية. **(دودين، 2012)**.

وإلى جانب هذه المتغيرات الخارجية فإن هناك أيضاً متغيرات وعوامل داخلية تؤثر وتتأثر بالإدارة كالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والعوامل الفنية.

فكل هذه المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة المنظمة أو المؤسسة والعاملين بها، لذلك يجب على الإدارة الاستفادة من النواحي الإيجابية وتجنب النواحي السلبية أو الحد من آثارها، كما أن إدارة المنظمة الناجحة هي التي تهتم بدراسة تلك المتغيرات حتى لا تسير في اتجاه، والمجتمع المحيط بها يسير في اتجاه آخر.



العلاقة التفاعلية بين الإدارة والمتغيرات الخارجية في

المجتمع المحلي والعالمي (حقي، 121، 2000)

دور الثقافة المؤسسية في عملية التغيير:

تعرف الثقافة المؤسسية بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي بها إنجاز العمل. فالنمط الإداري ومجموعة القيم والعادات التنظيمية لأفراد المنظمة تؤلف بمجملها الثقافة المؤسسية. كما أن الثقافة المؤسسية تصدر عن مصدرين: الإدارة والتنظيم. فالثقافة التنظيمية والأسلوب الإداري هما من أهم عناصر الاستراتيجية التنظيمية، حيث تؤثر الثقافة في عملية الاتصال وصنع القرار والنمط القيادي في المنظمة.

(Huczynski & Buchanan, 2001, pp: 622-624: Hoecklin, 1994, pp: 24-28)

ويرى Nixon (2004, p.3) أن تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح هي من الاستراتيجيات الهامة التي تساعد المنظمة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية أو الخارجية. كما أن لكل منظمة ثقافة مؤسسية خاصة بها. إذ لا توجد ثقافة واحدة مثلى لكل المنظمات. فالثقافة المؤسسية الخاصة بمنظمة ما هي بمثابة مصدر فريد أو ميزة فريدة من ميزها التنافسية.

وتتميز المنظمة الناجحة بمجموعة من الخصائص الثقافية المشتركة في عمليات التغيير حيث يلخصها Paton & McClman (2001) بالنقاط التالية:

(1) توافر رؤيا استراتيجية واضحة.

(2) مشاركة الإدارة العليا.

(3) الميزة التنافسية المرتكزة على الأفراد.

(4) تعزيز الروح التسويقية.

(5) الإدارة المبنية على الإجماع.

(6) الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

أما أهمية الثقافة المؤسسية فتتمثل في القيام بمجموعة من الأدوار التنظيمية بالإضافة إلى تلبية رغبات أفراد التنظيم حتى يصبح التنظيم فاعلاً. ومن أهم الأدوار التي تؤديها الثقافة المؤسسية ما يلي (Harvey & Brown, 2001; Hoecklin, 1994):

1- تؤثر الثقافة في الكيفية التي يعالج المديرون فيها مشاكل التنظيم، وفي الكيفية التي تتم فيها خدمة الزبائن، وفي الكيفية التي تستجيب فيها المنظمة لأفعال وحركات المنافسين، وفي الكيفية التي يتم فيها القيام بأنشطة التنظيم.

2- تعكس الثقافة المؤسسية القيم الشخصية للمؤسسة وتؤثر في الأداء الاقتصادي للمنظمة.

3- تعتبر ثقافة المنظمة الراسخة من الأسباب الهامة التي يتوقف عليها نجاح المنظمة.

لذا يتوجب على مديري المنظمات إدراك التوقيت المناسب لعملية التغيير، وعليهم أيضاً أن يمتلكوا المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ التغيير المطلوب. وعلى المنظمة أيضاً أن تسعى للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة من خلال إحداث تغييرات داخلية مناسبة من أجل المحافظة على فاعليتها. (القواسمة، 2005).

ومن أهم العوامل الثقافية التي تقود إلى الفاعلية التنظيمية بحسب Harvey & Brown (2001, p. 74) ما يلي:

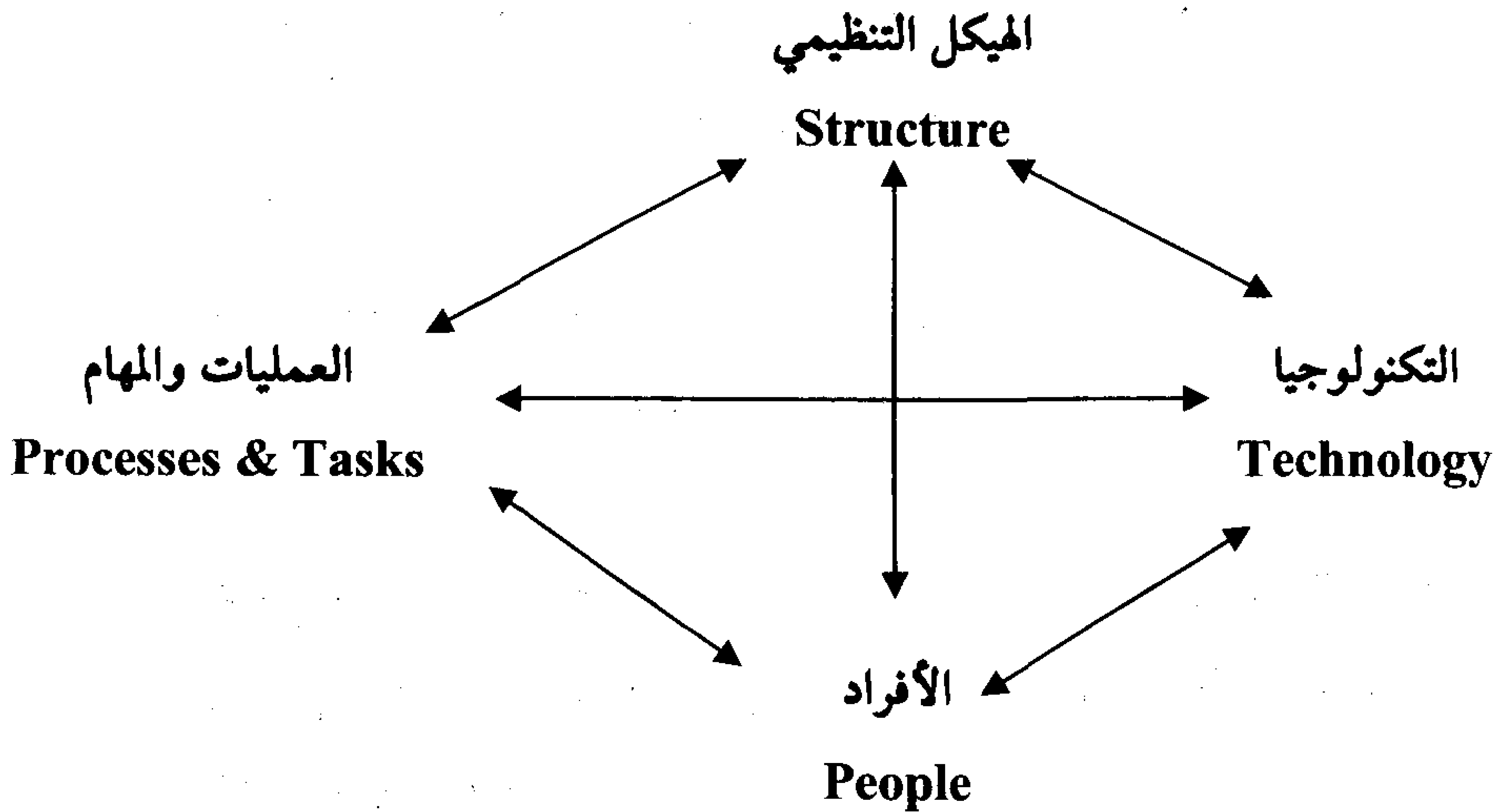
• خلق رؤيا مستقبلية، حيث تساعد هذه الرؤيا على تعزيز مفهوم الالتزام، وتوضيح الاتجاه الذي تسير المنظمة نحوه، وتعزيز التركيز والسعي نحو تحقيق الأهداف.

• تطوير نموذج للتغيير وتنفيذه باختيار وحدة ما في المنظمة لتكون الحالة الأولى التي تطبق برنامج التغيير، ليتم الاحتذاء بها من باقي وحدات التنظيم، وبخاصة إذا ما تم التغيير بسهولة ونجاح.

• العمل على مكافأة التغيير، حيث تسهم المكافأة، مادية أو معنوية أو كلتيهما، على تشجيع الأفراد لقبول وتبني برنامج التغيير.

ومن أهم العوامل التي يجب توافرها من أجل رفع سوية الاستجابة التنظيمية تتمثل بالمعلومات لدورها في تسهيل عملية اتخاذ القرار، والدعم الذي يتلقاه الفرد أو الفريق من الإدارة أو النظراء أو المرؤوسين، والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ مشروع التغيير (Harvey & Brown, 2001).

وكما هو معلوم، فإن التغيير الإداري الذي يهدف إلى تحسين وتطوير استراتيجية التنظيم، لا يمكن أن يكون ناجحاً إذا لم يتم تحديد وإدارة القوى التي تشكل ثقافة التنظيم. فالثقافة الراسخة تحول دون إجراء عمليات التغيير على المستوى التنظيمي. إلا أنه يمكن تسليط الضوء على مجموعة من العوامل التي تساعد في إجراء التغيير الثقافي على مستوى المنظمة وهي: مشاركة العاملين في التغيير، وإجراء التغيير في الوقت المناسب، والبدء بالتغيير في الأماكن المتوقع أن يتحقق فيها نجاح أكبر، وعدم فرض التغيير الثقافي، والإدراك بأن التغيير الكبير يتطلب وقتاً طويلاً، وأنه لا توجد خطة مثالية لجميع حالات التغيير، وضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير (بدر، 1987).



العوامل المتداخلة التي تتحكم في سلوك المنظمات

أنواع التغيير ومجالاته:

لقد تعددت أنماط التغيير وتنوعت تبعاً للموقف أو المجال الذي يحدث فيه التغيير. فقد يكون التغيير على المستوى القومي، أو المستوى الإقليمي نتيجة تطورات وأحداث معينة. وقد يكون التغيير شاملاً يشمل جميع أجزاء المنظمة، وقد يكون جزئياً يقتصر على جزء محدد من المنظمة الإدارية، وغالباً ما يكون هذا النمط من التغيير مؤقتاً، وعادة ما يستخدم كخطوة لتطبيق التغيير تدريجياً، وهناك التغيير السريع الذي يمكن إحداثه حسب جاهزية المنظمة المنوي تطبيق التغيير عليها، وقد يتخذ هذا النمط كخطوة لاحقة للقيام بتغييرات جزئية بعد أن يكون قد تم إحداث تغيير أكبر، وربما يستخدم هذا النمط لمعالجة حيز تفصيلي في المنظمة، وقد يظهر هذا النمط نتيجة حدوث أزمة فيتم التعامل معه لمعالجة هذه الأزمة، أما نمط التغيير البطيء، والذي عادة ما يتم بشكل بطيء حين يكون التغيير شاملاً، ولعل صفة التدريج والبطء أو التأني تعد من أهم أسباب نجاح التغيير. **(الأصبحي، 2007)**.

أما نمط التغيير المادي فهو الذي يحدث بسبب إحداث تبدل في التوجيه الاقتصادي سواء في تقليل الرواتب أو زيادتها، أو إحداث تغيير في نظام الحوافز والمكافآت، أو في توفر كفاءات رخيصة الثمن على أجهزة وتقنيات غالية الثمن أو العكس، وأخيراً نمط التغيير المعنوي، فهو ما يحدث من تغير وتبدل وتحول في القيم والمبادئ التي يستدعي التغيير الحادث إلى أن تتحول فيها **(حنوش، 2002)**.

وقد أشارت وفاء عون (2004) إلى أن أشكال التغيير تكون على ثلاث صور من حالات إحداث التغيير، كل صورة منها منفردة عن الأخرى، فهي إما أن تأتي على شكل تغيير تحدثه السلطة الإدارية العليا، أو تغيير تحدثه السلطة التنفيذية (الإدارة الوسطى) بعد أن يتم تفويضها من الإدارة العليا، أو تغيير تشترك فيه كل المستويات الإدارية- العليا والوسطى والإشرافية- على إحداث التغيير وإدارته.

وذكر بدح (2003) بأن أشكال التغيير وأساليبه وأنواعه تكون على النحو الآتي:

- التغيير المتدرج والذي يتم خطوة خطوة، ويحدث ببطء ووفق فترات زمنية قصيرة أو طويلة يغلب عليها المعدل الزمني الثابت، ويشارك فيه عدة أفراد.
- التغيير الجذري المتطرف، والذي يتم دفعة واحدة ويحدث بصورة مفاجئة نتيجة انقلاب في استراتيجيات المؤسسة، وقد يحدث انقلاب في البنية التنظيمية وتكوينها، وغالباً ما تتوجه المؤسسات الكبرى لتطبيق الانقلاب الجذري، لذا لا بد من تحري الدقة عند التطبيق، وتقليل نسبة الأخطار لأدنى حد ممكن.
- وهناك شكل ثالث يمزج بين التغيير المتدرج والتغيير الجذري، وهذا يحدث عندما يكون هناك رد فعل سلبي تجاه التغيير التدريجي فلا بد من تدخل سريع لتغيير جذري.

وتتكون عناصر التغيير من تحديد الأسباب التي تدعو للحاجة إلى التغيير، وتحديد أهداف التغيير والمجالات التي سيتم فيها، وتشكل فريق إدارة التغيير، والجاهزية والاستعداد لأي تعرض لأزمات ومشكلات قد تواجه التغيير وتعرقله، من خلال التنبؤ بالأخطار والتأثيرات والتكاليف التي يمكن أن تحدث، وتصميم خطوات العمل مقدماً ووضع بدائل وحلول مسبقة من خلال تصميم العمليات الجديدة التي سيتم إجراؤها، وتطوير العمليات والأنظمة الجديدة، وأخيراً وضع حلول وبدائل عملية تتماشى مع حاجات المنظمة ونظامها (Rowley & Lujan, 1998).

في حين أشار الحمادي (1999) إلى أن عناصر عملية التغيير تتمثل في ستة عناصر هي: موضوع التغيير، والمغيّر، والمؤيد للتغيير، والمحايد، والمقاوم، ومقاومة التغيير.

وأوضح سايكس بأن مكونات عملية التغيير الأساسية هي الإدراك العميق

لمجريات التغيير وتأثيراته، والمواءمة الصحيحة بين التغيير وبين القيم السائدة في ثقافة المنظمات، والإيمان بفوائد مبادرات التغيير (Sikes, 1989).

وقد أوضح (King & Anderson, 2002) بأن التغيير نوعان هما؛ تغيير عشوائي وتغيير مخطط، فالتغيير العشوائي يتم بفعل أزمة ولم يكن هناك استعداد مسبق لمواجهة هذه الأزمة، مما يجعل الأزمة بالتالي سبباً لإحداث تغيير، هذا التغيير قد يحمل كثيراً من المخاطر التي قد تتسبب بدمار المنظمة ككل، وتجعل المنظمة فريسة سهلة للأزمة. وقد يكون التغيير عشوائياً إذا تم استخدام أنموذج لتطبيقه ولم يتم الالتزام بجميع خطواته، وهنا يكون الانتقاء مؤدياً إلى العشوائية في إحداث التغيير.

هناك نوعان رئيسيان للتغيير: هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي.

- **التغيير الاستراتيجي:**

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية – ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002).

• التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002).

ومن أنواع التغيير ومستوياته:

- **التغييرات غير المخططة:** وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.
- **التغييرات المخططة:** وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها مجابهة التغييرات المتوقعة.
- **التغييرات المفروضة:** تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
- **التغييرات بالمشاركة:** تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

ويتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، فهنالك عدة أنواع من التغيير تختلف وفقاً للمعيار المستخدم في التصنيف. فمن جهة التخطيط يمكن تصنيف عملية التغيير إلى نوعين هما (**العزام، 2002**):

1- **التغيير المخطط:** وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وفقاً لتبرير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد أو العوائد التي يمكن الحصول عليها من إجرائه من جهة أخرى.

2- **التغيير غير المخطط:** وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات

انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عليها أحياناً نتائج غير ملائمة وضارة.

أما من ناحية سرعة عملية التغيير المطلوبة أو نطاقها فيمكن تصنيفها إلى:

1- **التغيير المتدرج**: وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيداً أو أكثر صعوبة في القبول.

2- **التغيير المرحلي**: ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، مستفيداً من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة، بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

3- **التغيير الجذري أو الشامل**: ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة. ويهدف إلى تحقيق واستغلال الميزات التنافسية ويؤثر على الاقتدارات الداخلية للمنظمة (Hutt, et al, 1995).

أما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير خصوصاً فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظماتهم فهناك نوعان هما (العزام، 2002: 32):

- **التغيير المتوقع**: هو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.
- **التغيير غير المتوقع**: هو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة أو دون استعداد كاف له.

التغيير المدروس وغير المدروس:

إن التغيير ليس هدفاً بل هو طريق؛ فإن اتخاذ التغيير هدفاً بذاته ينتهي إلى ضدّه، ويتحوّل إلى فوضى واضطراب لا تحمد عواقبه. لذا ينبغي أن نميز بين التغيير العشوائي الذي يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له، وبين الآخر الذي يخضع

لعمليات توجيه وقيادة حكيمة وخطط مدروسة؛ لذلك فإن الآثار التي تترتب على كلا النوعين في التغيير متباينة؛ فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط ويمكن البدء به بسرعة، لأنه هدم، والهدم أمره سهل وبسيط خصوصاً في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي، أو تعاني صفوفها من التراكمات والتوترات السلبية الكامنة أو المحدودة، لذلك فإن مجرّد الدعوة إليه والسير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف، وتفكيك الأواصر، والانتهاء بالمؤسسة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي الخلاق، وإدراك ضرورته، وضرورة العمل عليه لردم الفجوات ورفع النواقص وسدّ الثغرات، أو لرفع مستويات العمل والأداء، أو فتح آفاق التطلعات والأهداف إلى الأعلى.

لذلك فإنه إذا تم الإعداد المناسب له فإنه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين، في أي مؤسسة كانوا، وعلى أي صعيد عملوا (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، (2002).

ومن هنا ينبغي على الإدارات أن تتنبأ بالمستقبل دائماً وتدرس أوضاعها وأفكارها وتخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت أن هناك حاجة إليه أو ضرورة تتطلبه، فإنها بهذا الأسلوب تكون قد احتوت الأمر واستثمرته على أحسن ما يرام وإلا فإن الأمور قد تنقلب، وتتبدّل الإيجابيات إلى سلبيات. (الخطيب، 2009).

وقد أشار حسن (1989) إلى أن نجاح عملية التغيير يتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، وأن هناك أنواعاً من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدت درجة شمول التغيير معياراً فإنه يكون بالإمكان التمييز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كمتغير الآلات والأجهزة. والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة،

والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال تتغير أدوات الإنتاج أدى إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين على ذلك.

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

يمكن التميز بين التغيير المادي مثل (التغيير الهيكلي والتكنولوجي)، والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد يوجد بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فاعل.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

يمكن تصنيف أنواع التغيير من خلال ما يلي (الخضيري، 2003):

• **أولاً**: تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمجال أو النشاط المستهدف تغييره:

يهتم بالمجال أو النشاط الذي يستهدفه التغيير وتقسم هذه المجالات إلى: اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تشريعي، تكنولوجي، فكري، ثقافي.

• **ثانياً**: تصنيف أنواع التغيير وفقاً للنطاق أو المدى الذي يحتويه التغيير:

ووفقاً لهذا الأساس يقسم التغيير إلى نوعين هما: تغيير شامل ومتكامل وواسع النطاق، وتغيير جزئي قطاعي فرعي محدد.

• **ثالثاً**: تصنيف التغيير وفقاً للزمن:

ويقسم إلى الأنواع التالية:

أ- **تغيير قصير الأجل:** وهو تغيير تكتيكي يرتبط بالموقف اللحظي الذي يواجهه متخذ القرار.

ب- **تغيير متوسط الأجل:** وهو يرتبط بالسياسات الخاصة بالكيان الإداري.

ج- **تغيير طويل الأجل:** يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن ويتصل باستراتيجيات الكيان الإداري.

- **رابعاً:** تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمرحلة التي يتم تنفيذه فيها:

يقسم التغيير إلى ثلاثة مراحل وهي: تغييرات أولية ابتدائية تمهيدية، وتغييرات ثانوية تكميلية بنائية، وتغيير علاجي نهائي.

- **خامساً:** تصنيف التغيير وفقاً لدرجة الضرورة والإلحاح:

ويقسم إلى الأنواع التالية:

أ- **تغيير حتمي مُلح عاجل:** وهو تغيير لا يمكن وقفه، وتطالب به كافة القوى في المجتمع.

ب- تغيير يمكن إجراؤه مرحلياً والتغاضي عنه وقتياً وهو يرتبط بالظروف المناسبة التي يتعين توفيرها قبل إحداثه.

ويمكن أن يكون هذا التغيير الحاصل في وزارة التربية والتعليم ضمن هذا النوع وذلك بسبب الضرورة الملحة لإجراء التغييرات المطلوبة لمواكبة التطورات المتزامنة.

- **سادساً:** التغيير وفقاً للمضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه:

ويقسم إلى: تغيير هيكلي أساسي رئيسي عميق المضمون وهو ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للكيان الإداري، وتغيير شكلي سطحي غير عميق وهو تغيير وقتي طرفي يتطلبه حدث أو ظرف معين.

- **سابعاً:** تصنيف أنواع التغيير وفقاً لدرجة التعقيد والتشابك:

ويقسم إلى: تغيير معقد متشابك وهو تغيير عوامل متداخلة، وتغيير بسيط غير معقد وهو يرتبط بعامل واحد أو عوامل محددة لا تزيد عن ثلاثة.

• ثامناً: تصنيف أنواع التغيير وفقاً للأصول المرجعية:

ويتعرف هذا الأساس على منشأ التغيير ومصدر بواعثه ويقسم إلى: تغيير أصوله ودوافعه ذاتية حيث يستمد دوافعه من عوامل داخلية ذاتية خاصة بالكيان الإداري، وتغيير أصوله ومحفزاته خارجية وهو يستمد بواعثه من خارج الكيان الإداري.

ويمكن تصنيف أنواع التغيير كما يلي:

1- التغيير الداخلي (Intrinsic change):

ويقصد به: التغيير الذي يحدث داخل المنظمة نتيجة لشعورها بتدني مستوى إنتاجيتها أو تقصيرها عن التفاعل مع البيئة الخارجية أو تحقيق البعد التنافسي مع المنظمات المماثلة مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأهداف أو عمليات أو التقنية (عبد الوهاب، 1997).

2- التغيير الخارجي (Extrinsic change):

ويقصد به: التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وينطلق أساساً من قوى اجتماعية أو بيئية ثم ينتقل إلى داخل المنظمة التربوية لأنها جزء من البيئة الخارجية، وهنا تبدو الحاجة ملحة إلى الاستجابة لهذا النوع من التغيير والتعامل معه (عبد الوهاب، 1997).

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات الإدارية أظهرت أن التغيير النابع من القوى الداخلية وخاصة أعضاء المنظمة يكون أكثر فاعلية وأعمق أثراً وأكثر ديمومة من التغيير القادم من أطراف خارجية، وذلك لأن التغيير النابع من القوى الداخلية يستند على الحاجات الخاصة والمهنية للأفراد (حمادات، 2007).

والتغيير عملية يتطلب القيام بها بوجود خبرات وإمكانيات شخصية لدى القائد الإداري لتساعده على إنجاح عملية التغيير بعد إدراك جوانبها المختلفة، ولا شك أنه لنجاح عملية التغيير لا بد من فهم طبيعته ومعرفة أنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير وهي: (حلواني، 1990، ص49)

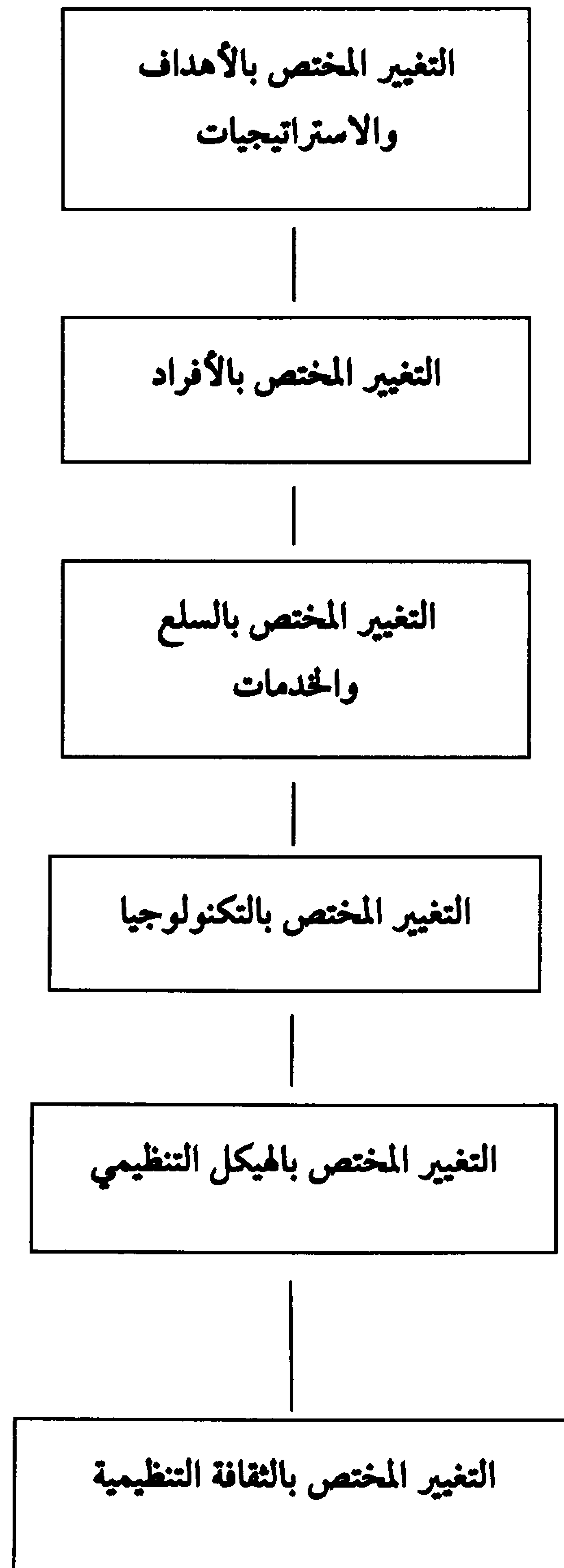
1) **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** حيث يشمل التغيير الشامل كافة قطاعات التنظيم وجوانبه، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة مما يحدث نوعاً من عدم التوازن بين قطاعات التنظيم ليقلل من فعالية التغيير.

2) **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي هو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات، أما التغيير المعنوي فيشمل تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وتغير طرق أداء العمل.

3) **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** ويعتمد هذا النوع من التغيير على درجة السرعة التي يتم بها التغيير حيث يلاحظ أن التغيير البطيء وهو التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً متانة من التغيير السريع، علماً بأن اختيار درجة السرعة في التغيير يعتمد على الظروف التي يتم خلالها التغيير.

4) **التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الأقاليم:** يستخدم المعيار الجغرافي للتمييز بين نوعين من التغيير: الأول (على مستوى الدولة)، ويشمل كافة المناطق الجغرافية، والثاني (على مستوى الأقاليم)، ويركز على احتياجات الأقاليم المختلفة لتحقيق التوازن والتكامل بينها.

ويتمثل نوع التغيير بالعنصر التنظيمي الذي يستهدفه، حيث يقسم التغيير إلى الأنواع التالية: التغيير المختص بالأهداف والاستراتيجية، والتغيير المختص بالأفراد، والتغيير المختص بالسلع والخدمات، والتغيير المختص بالتكنولوجيا، والتغيير المختص بالهيكل، والتغيير المختص بالثقافة التنظيمية (Hodge et al, 2003, pp: 327-351).



أنواع التغيير (Hodge… et. Al. 2003)

ويأخذ التغيير عدة أنواع وأشكال وأنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية: (دودين، 2012)

أولاً: حسب الأسباب: تنقسم أنواع التغيير حسب أسبابه إلى الأنواع والأصناف التالية:

أ- **تغيير استجابة لضغوط خارجية**: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

ب- **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية**: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

ج- **تغيير بهدف السيطرة على المحيط**: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

أ- **تغيير مخطط**: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ب- **تغيير دفاعي**: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.

ج- **تغيير هجومي**: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير إلى نوعين:

أ. **التغيير التدريجي**: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

ب. **التغيير الجذري**: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعاً: حسب موضوع التغيير: ويصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى:

أ. **التغيير المادي**: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.

ب. **التغيير المعنوي**: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

خامساً: حسب سرعة التغيير والتطوير:

يصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

أ. التغيير السريع: ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.

ب. التغيير البطيء: ويكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.

وذكر الحلواني (1990) تصنيفاً للتغير حسب طبيعته ويقسم إلى:

أ- التغيير المادي: ويقصد به التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات والأدوات التي تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها.

ب- التغيير المعنوي: ويهتم بتغيير سلوك الأفراد العاملين الاجتماعي والنفسي إضافة إلى تغيير طرائق أداء العمل التقليدية.

وتوجد عدة أنواع للتغيير التنظيمي حسب المعايير التي صنفت بها، لكن يركز الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسين من أنواع التغيير هما:

1- التغيير المخطط: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد بالتغيير المخطط "ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى".

2- التغيير غير المخطط أو العشوائي: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

وهناك ثلاثة أنواع للتغيير:

- **أولاً: التغيير الانسيابي:** وهو تغيير بسيط ومحدود لا يتم فيه تبديل مسار الإجراء، وإنما يتم التعديل والتغيير في كيفية القيام بالمهمة.
- **ثانياً: التغيير بالدمج:** وأكثر تقدماً من التغيير الانسيابي والذي يحدث من خلال دمج الإجراءات بعضها مع بعض، بحيث تتغير طريقة تأدية العديد من المهام والواجبات.
- **ثالثاً: التغيير المتقدم جداً للتحول الشامل:** والتي يقوم فريق العمل فيها بتدوين جميع الإجراءات ومراجعتها على طاولة العمل ومعرفة نتيجة كل إجراء، فتلغى الإجراءات التي لا فائدة منها، ويتم دمج بعضها مع بعض تماماً، ويتم إنشاء إجراءات جديدة لما جد من خدمات.

ويجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على أن هناك نوعين أساسيين للتغيير لابد من التفرقة بينهما كما يلي: **(صباحين، 2012)**

(1) التغيير المخطط:

إن أحد طرق تعامل المنظمات مع القوى للبيئة الخارجية والداخلية هو التوقع المسبق لاتجاهات هذه القوى وتغيراتها، وقد ثبت عملياً أن المنظمات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث التغيرات البيئية، ثم تخطط للتعامل مع تلك التغيرات عند حدوثها بطريقة منهجية، هذه المنظمات أكثر فعالية وكفاءة، هذه العملية يطلق عليها مسمى "التغيير المخطط"، بناء عليه فإن التغيير المخطط يتضمن توقعاً للتغيرات البيئية المحتملة التي يتحتم على المنظمات أن تتجاوب معها، وكيفية هذا التجاوب بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمات ذاتها،

وقد عرف "سكبنز" التغيير المخطط بأنه: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة"، وعرفه عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق بن عوض الله بأنه "التغيير الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته"، وعرفه أيضاً زكي محمود هاشم بأنه: "محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه المهمة لزيادة الفاعلية ويمكن إحداث هذا التغيير بواسطة جهات خارجية متخصصة".

ومهما اختلفت هذه التعاريف إلا أنها تجمع على أن التغيير المخطط هو منظمي كونه يقع داخل المنظمات، ويتناول عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها، وأنه مخطط لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات تحليلها والحلول المقترحة، وطريقة تطبيقها، ومتابعة آثارها والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك وأنه نابع عن قصد "إداري" ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سلفاً، وأنه يتسم بالفعالية، قائم على الإبداع واقتحام مجالات جديدة.

إن المنظمات الناجحة في ظلال القرن الحادي والعشرين سوف لن تكون سوى تلك المنظمات التي يتوافر بها قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المنظمات نحو خلق المستقبل، التي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير وصناعته، هؤلاء القادة فعلاً القادة المستقبليون أو صناع الغيير القادرين على تحديد ما يرغبون في حدوثه ثم يعملون على جعل تلك الرغبات حقيقة واقعة، الذين يقومون بالانتقال من الاستمرار في إحداث ردود فعل قصيرة الأمد إلى توجيه وقيادة الأمد القصير من خلال الأمد الطويل، وتوفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والأساليب التي تؤدي إلى الحد

من المشاكل والتعامل مع المشاكل قصيرة الأمد بإبداء ردود أفعال مفيدة وفعالة بمعنى التصرف بشكل يقرب المنظمات من الأهداف الطويلة الأمد بدلاً من الاكتفاء بمعالجة المشاكل الفورية، والحرص- بصورة دائمة- على مواجهة المواقف أو الظروف التي تتسم باستمرارية تغيرها بمزيج من الإجراءات الوقائية والمتوازنة توازناً صحيحاً تجمع ما بين الأمد الطويل والقصير في أفضل صورة.

(2) التغيير العشوائي:

على العكس من التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل، ويحدث عندما لا تعطي إدارة المنظمات اهتماماً بالغاً في توقع التغييرات البيئية، بل حتى هذه التغيرات بالفعل، وتتحرك حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغيرات، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة مشاكل وإدارة بالأزمات، والتغيير الذي تعتمده هذه الإدارة في مواجهة تحديات البيئة وتهديداتها هو المسمى بـ "التغيير العشوائي"، وقد عرفه موسى اللوزي بأنه: "التغيير الذي لا يكون مبنياً على خطة واضحة كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف".

إن التغيير العشوائي هو أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغيرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها.

إن الإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي، هي تلك الإدارة التي تترك الأمور تجري، والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك، وتنفق أو تقوم بسلسلة من الجهود المكلفة والشاقة، والتي غالباً ما تكون نتائجها غير الفعالة أقل من

الكلفة والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود إلى سكونها، وتركن إلى قوقعتها مرة أخرى، فهي إدارة ساكنة وقتية جامدة لا تظهر إلا وقت الأزمات وتنتهي بانتهائها، لذلك فإن مصيرها الحتمي سيكون نحو هوة الفشل لسببين رئيسيين:

أولهما: أن المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب سيزداد ضعفها أمام المنافسة وغيرها من التهديدات الخارجية الأخرى لعدم تمتعها ببعد النظر والتخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بالتهديدات والضغوط وإعداد الخطط الكفيلة بإحداث التغيير المناسب لمواجهتها.

ثانيهما: عجزها عن القيام بمعرفة واستغلال فرص رئيسية كانت ستحقق لها قدراً كبيراً من النجاح.

وبمقارنة بسيطة من نوعي التغيير المخطط والتغيير العشوائي، نجد أن التغيير المخطط هو أفضل نوع في إحداث التغيير لأنه يقوم بوضع الاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع التغيير بأسلوب هجومي تتخذ الإدارة فيه مجموعة من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث التغيير المتوقع خاصة إذا كان هناك رغبة بعدم حدوثه، فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط، ويمكن البدء به بسرعة، لأنه هدم والهدم أمره سهل وبسيط، خصوصاً في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي، أو تعاني صفوفها من التراكمات، والتواترات السلبية الكامنة أو المحدودة، لذلك فإن مجرد الدعوة إليه، والسير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف وتفكيك الأوامر، والانتهاء بالمنظمة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب، ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي الخلاق، وإدراك ضرورة التغيير وضرورة العمل عليه. لذلك فإنه إذا تم الإعداد المناسب له، فإنه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين، في أي منظمة كانوا، وعلى أي صعيد عملوا. (صباحين، 2012).

ويتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغير وأنواعه، فهنالك عدة أنواع للتغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

1- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي**: إذا تم اعتماد درجة شمول التغيير معياراً فإن التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغير الآلات والأجهزة، أما التغيير الشامل فهو يشمل كافة أو معظم الجوانب والقطاعات في المؤسسة، والخطورة في التغيير الجزئي إنه قد ينشىء نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب أو القطاعات متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2- **التغيير المادي والتغيير المعنوي**: في حال اتخاذ موضوع التغيير كأساس يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل الهيكل والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يعد شكلياً وسطحياً وغير فعال.

3- **التغيير السريع والتغيير التدريجي**: هناك تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف. (حسن، 1989).

سمات التغيير الايجابى

- هناك هدف واضح محدد يستحق من أجله التغيير
- هناك رؤية واضحة محفزة ومشجعة تثير الحماس
- هناك تمهيد وإعداد جيد (شحذ إرادة التغيير)
- هناك دراسة جيدة للإمكانيات لمعرفة القدرة على الاستيعاب
- التغيير تدريجي طبقا لخطة زمنية موضوعة تشمل كيفية المتابعة وأسلوب التعامل مع المعوقات والمقاومة (إدارة التغيير)
- هناك تقييم مستمر وتشجيع ودعم لعملية التغيير

التغيير المخطط

- إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو إضافة مدروسة في العناصر الرئيسية للمؤسسة بناء على تقدير لكلفة التغيير من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها من جهة أخرى
- يحدث كنتيجة لجهود قادة التغيير استجابة لادراك وجود فجوة في الاداء

التغيير غير المخطط

- هو التغيير الذي يتم كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة كالتغييرات في بعض عناصر المؤسسة رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عنه نتائج غير ملائمة في معظم الأحيان
- يحدث تلقائيا وعشوائيا دون تخطيط مسبق لقادة التغيير
- التصرف الملائم لهذا النوع من التغيير هو التعامل المباشر معه للتقليل من آثاره الضارة

ويصنف التغيير:

1- **حسب النشاط**: التغيير الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، القانوني، الفكري......

2- **حسب النطاق**: التغيير الشامل، الجزئي.

3- **حسب الزمن**: قصير الأجل، متوسط الأجل، طويل الأجل.

4- **حسب المرحلة**: أولي، ابتدائي، ثانوي، تكاملي، نهائي.

5- **حسب الضرورة والإلحاح**: حتمي ملح، وعاجل، غير عاجل.

6- **حسب المضمون والعمق**: هيكلي عميق المضمون، شكلي سطحي.

7- **حسب درجة التعقيد**: معقد متشابك، بسيط.

8- **حسب الأصول**: أصوله ودوافعه الذاتية، أصوله ومحفزاته الخارجية.

9- **حسب الفلسفة**: يحمل فلسفة معينة، لا يحمل.

وهناك عدة أشكال ونماط للتغيير، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فيما يلي: (صباحين، 2012).

حسب نطاق التغيير:

حسب هذا المعيار نميز أشكال التغيير الآتية:

أ- **التغيير الجذري الشامل:** هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة الجوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها، كما أنه تغير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المنظمة، إذ أن المنظمة تصبح مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير كبير ومصيري، لذا يطلق عليه أيضاً مسمى: "التغيير الثوري" لأنه يحدد ثورة داخل المنظمة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء، وإنما يكون تغييراً سريعاً، من أمثلته نذكر:

- **إعادة الهندسة:** تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء وإعادة الهندسة لا تتضمن إصلاح أي شيء، ولكن كما يشير المصطلح فإنها تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء، والمنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد.

ب- **التغير الجزئي التدريجي:** هو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المنظمة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المنظمة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجياً في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمنظمة.

من أمثلته نذكر:

- **التطوير التنظيمي**: هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية لتنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، ويعرف أيضاً باسم "التنمية التنظيمية".
- **التطوير الإداري**: هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً، لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة، ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى، والمشرفين وفقاً لتغيير مخطط وهادف له بطريقة علمية، ويعرف أيضاً باسم "التنمية الإدارية"، وتهدف برامج التطوير الإداري إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة، والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين، بل تمتد لتشمل تهيئة مديري المستقبل، وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.
- **التدريب**: هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأدء لكافة القوى العاملة في المنظمة، وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة.

حسب الشكل القانوني:

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني للمنظمات، ويختلف شكل التغيير ما إذا كانت المنظمة منظمة قطاع عام أو منظمة قطاع خاص، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو منظمة مشتركة أو فرع لمنظمة دولية، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة منظمات، ومن أشكال التغيير حسب الشكل القانوني نذكر ما يلي: (صباحين، 2012)

أ- التغيير في شكل الملكية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص: وهو ما يطلق عليه بمصطلح "الخصخصة" وهي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تحث على الإصلاح الجذري اقتصادياً مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، تعتبر الخصخصة جزءاً من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام، والخصخصة تعني تمويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (القطاع العام) إلى ملكية القطاع الخاص.

ب- التغيير في شكل الملكية من القطاع الخاص الملكية الحكومة: سواء بالحراسة أو التأميم والحراسة نمط من أنماط التغيير القصري أو الاضطراري ويحدث هذا النمط عندما تفرض الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو طبقاً لقرار من المدعي الاشتراكي، أما التأميم فيعني تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة، ومن السهل تأميم المنظمات (بجرة قلم من القوانين) وبمقتضاه تتحول المنظمة الخاصة (من خلال نزع الملكية الخاصة للأموال إلى ملكية الدولة) أما في الخصخصة فإن تحويل المنظمات من عامة إلى خاصة تشوبه الكثير من الصعوبات، خاصة بعد أن تردت الكفاءة، وتغيرت القيم وانهارت نظم وأساليب العمل.

ج- التغير في ملكية المنظمة، من خلال الاندماج أو الاستحواذ: تدعو التغيرات

الجديدة في الساحة العالمية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة الشرسة، وإيجاد صيغ من التعاون بين المنظمات بدلاً من التنافس، والتطاحن لأجل السيطرة على المخاطر والتهديدات، والمشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، فظهر ما يسمى بالتحالفات الاستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظلال القرن الحادي والعشرين ومن أكثر أنواع التحالفات الاستراتيجية شيوعاً ما يسمى بـ: الاندماج والاستحواذ، وكلاهما يغيران في شكل ملكية المنظمة، ويعرف الاندماج على أنه: "اتحاد مصالح بين منظمتين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين منظمتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المنظمات بضم منظمة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لا إرادي"، أما الاستحواذ فهو نوع من الاندماج اللاإرادي يطلق عليه أحياناً الاندماج العدواني خارج الخطوط التقليدية، ويحدث عندما تسيطر إدارة منظمة قوية وناجحة على مقدرات منظمة ذات إمكانات جيدة من أجل الاستيلاء عليها، والاستغلال الأمثل لإمكاناتها.

حسب مصدر التغيير:

يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي: (صباحين، 2012)

- التغيير المتعمد Intentional hange : يكون هنا التغيير متعمداً، أي صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج مشكلة أو يحسن به الأداء.
- التغيير المفروض Obligatory Change: في هذا النمط يفرض التغيير حرفياً

على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة، وعيها أن تنفذه، كأن يكون التغيير إجبارياً عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعلميات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضاً نتيجة التأثر بممارساتها موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.

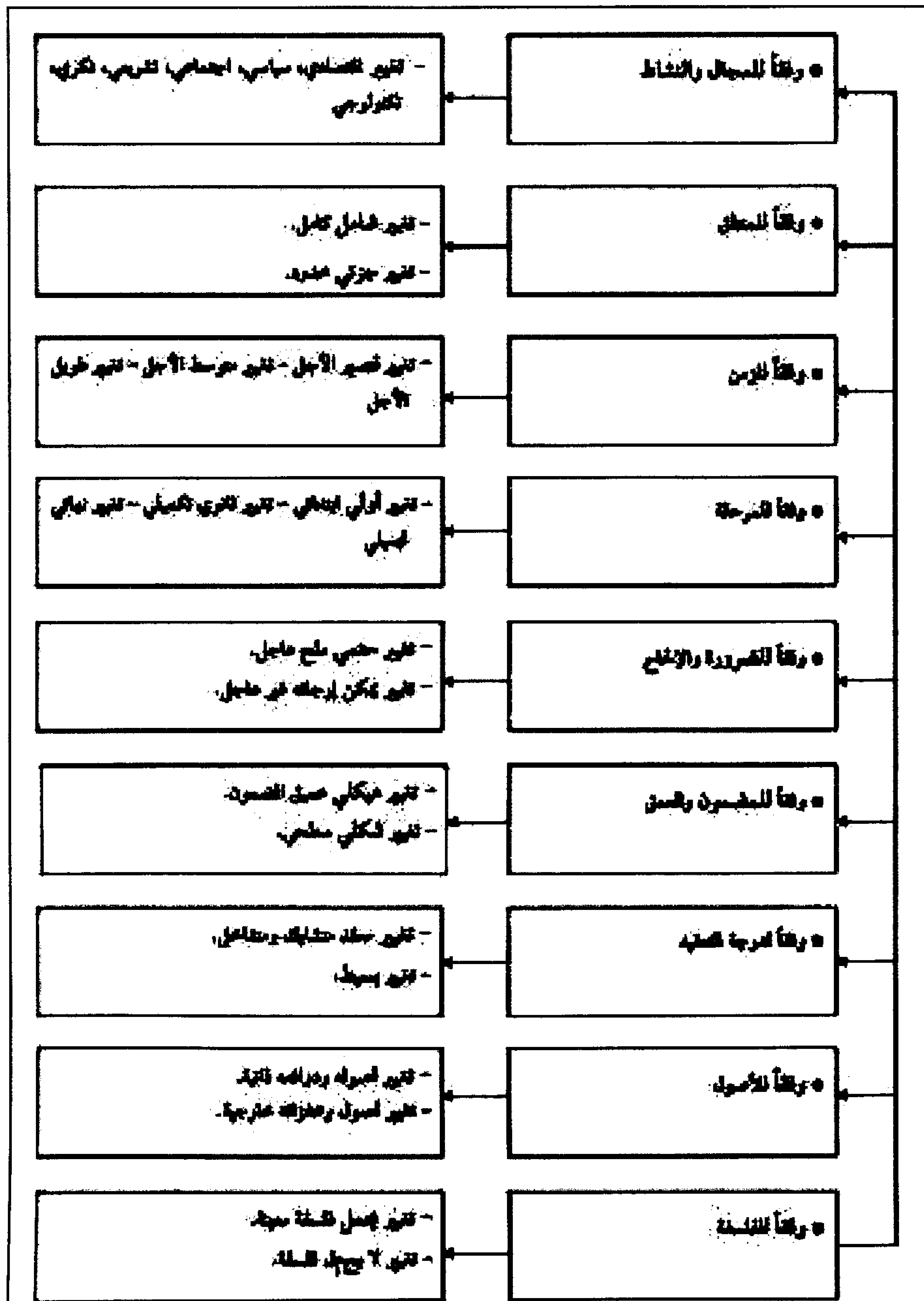
- **التغيير التكيفي Adaptable Change**: هذا التغير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية، وليس مفروضاً من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناءاً على اقتناع شخصي من المرؤوس، وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي بسبب من الأسباب التالية:

أ- لتطوير بعض إجراءات العمل.

ب- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.

ج- لمواجهة موقف استثنائي.

د- للاستفادة من فرص مواتية. (صباحين، 2012)



(أنواع التغير)

ويمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات: **(دودين، 2012)**

أولاً: التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للاستراتيجيات:

الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ثانياً: التغيير الهيكلي: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

ثالثاً: التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل

وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب. (مأمون الدراركة، طارق الشبلي).

رابعاً: التغيير الإنساني: (علي السلمي)

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

1- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.

2- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

خامساً: الأنشطة والأعمال: أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.

سادساً: الموارد المادية: كتغير العُدد والآلات.

سابعاً: السياسات: مثل تغييراً أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو إدخال سياسات جديدة.

ثامناً: طرق وإجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.

وهذا يشير إلى أن التغيير لابد أن يبدأ، أو يتم في مكان ما من المنظمة. هناك أربعة اتجاهات رئيسية لذلك وهي: أن يكون من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى، أو عن طريق استخدام نموذج تجريبي أولي للتغيير، يتم من مواقع تجريبية محددة في المنظمة والاتجاه

الرابع هو من خلال اللجوء إلى تبني جيوب للممارسات الجيدة الفعالة، يتم إحداثها في مواقع مختلفة من المنظمة (رمضان،).

(1) التغيير من الأعلى إلى الأسفل: Top – Down Change

ويعني التغيير الذي يبدأ من أعلى السلم الوظيفي باتجاه الأسفل، إن العديد من أدبيات التغيير التي تصف هذه العملية تعمد إلى التركيز على اتجاه التغيير الذي يتم من الأعلى إلى الأسفل، حيث تبدأ فيه عملية إحداث التغيير ورقابته من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وهي عادةً تتضمن برنامجاً محدداً للتغيير، يتم تحديده وتطبيقه من قبل الإدارة العليا وممثليها. ولكن، ومع أن التغيير الذي يتم من الأعلى إلى الأسفل يتم إدارته كلياً من قبل المديرين في الإدارات العليا، فهذا لا يعني بأن مثل هذا الاتجاه لا يمكن أن يكون له صفة التعاون والتشارك من قبل العاملين، وذلك عن طريق إنشاء ورشات عمل، يتم من خلالها وضع الطرائق تنفيذ التغيير من قبل العاملين وتحديدها.

وبالمقابل، قد يحتاج إجراء تغيير من الأعلى إلى الأسفل إلى فرض هذا التغيير بشكل إلزامي، أو موجه، وبخاصة في حالات الأزمات التي تتطلب إجراء تغييرات في جميع مجالات التنظيم. ويتميز هذا النوع من التغيير الموجه والذي يتم من الأعلى إلى الأسفل بأنه سريع في التطبيق، كما يمكن للعاملين الشعور بوضوح بطبيعة عملية التغيير، وقد تكون هذه ميزة. **(Balogun & Hailey, 1999)**.

(2) التغيير من الأسفل إلى الأعلى: Bottom – up Change

أو التغيير الذي يبدأ من أسفل السلم الوظيفي باتجاه الأعلى. وتختلف نقطة البدء في هذا النوع من التغيير عن سابقه، كما يختلف في مضمونه ومفهوماته. وقد يعود السبب في ذلك جزئياً إلى افتراض بأن مسؤولية التغيير لا تقع على عاتق الإدارة العليا وحسب، ولكن نجد أن بعض الحالات أن إحداث التغيير من الأعلى باتجاه الأسفل، قد يفقد العاملين الشعور بالالتزام بالتغييرات المطلوبة مما يعرقل إحداثها.

وهناك بعض السلبيات لاتجاه التغيير من الأسفل إلى الأعلى وهي:

- إن عملية التغيير التي تبدأ من الأسفل، هي عملية ناشئة بطبيعتها، وقد تحتاج عملية إنضاجها إلى وقت أكبر.
- إن عملية التغيير التي تبدأ من الأسفل باتجاه الأعلى لا يمكن التنبؤ بنتائجها، حيث أنها معرضة للعديد من التأويل والمفاوضات حولها، وذلك من قبل العاملين ذاتهم الذين قاموا بوصفها. وتفقد الإدارة العليا في المنظمة الرقابة أو التحكم في عملية التغيير، لأن هذا النوع بطبيعته يستند إلى عنصري التعاون والمشاركة. (Balogun & Hailey, 1999: 28-29).

على أنه من الممكن أن يكون هناك دمج بين الاتجاهين، ويرى مناصرو هذا الاتجاه بأنه يمكن لبعض الأنشطة مثل التسهيلات اللازمة للتغيير والدعم له، أن يتم من الأعلى إلى الأسفل. بينما يمكن لأنشطة أخرى كخلق الرؤية للتغيير أن تكون بمشاركة العاملين والمديرين في الإدارات الدنيا. وهنا قد نحتاج جهود قائد التغيير إلى أن تكون ملزمة وموجهة بآن واحد، بحيث يجب تغيير الأقسام جميعها ضمن المنظمة الواحدة، شريطة أن يحقق هذا التغيير الرؤية المستقبلية التي كان قد تم وضعها بشكل مسبق، وعلى نطاق المنظمة بأكملها، وفي الوقت ذاته يمكن للقائد أن يسمح لكل قسم باختيار الطريقة التي تؤدي إلى تحقيق تلك الرؤية المستقبلية، من أجل ضمان التزام العاملين بها وشعورهم بأن التغييرات الجديدة أصبحت ملكاً لهم، وهم المستفيدون الرئيسيون منها. وإن التغييرات التي تنشأ على مستوى كل قسم، والسلوكيات الجديدة التي تحدث نتيجة لتلك التغييرات كلها يجب أن تصبح جزءاً من عمل المؤسسة، وأن يتم دعمها من قبل الإدارة العليا، أي من الأعلى باتجاه الأسفل، وذلك بإجراء تغييرات مثلاً في أنظمة المؤسسة بشكل عام وفي هيكلها التنظيمي. **(Beer, Eisenstat, Spector, 1990)**.

(3) تجربة التغيير في مواقع محددة (نموذج تجريبي أولي): Prototypes

أو تجربة تطبيق التغيير بشكل أولي في مواقع محددة: وهو الاتجاه الثالث لإحداث التغيير، ويتم باستخدام نموذج أو موقع تجريبي قبل تعميمه على المنظمة بأكملها كنقطة للبدء بعملية التغيير. كتطبيق التغير مثلاً في أحد الأقسام دون غيرها، أو عن طريق البدء بإحداث موقع جديد وتطبيق التغييرات فيه. إن اللجوء إلى طريقة "النموذج الأولي" Prototyping يمكن أن يتم في مجالات، مثل إدخال تغييرات تقنية وأنظمة معلومات جديدة، أو إدخال أجهزة وأدوات جديدة في العمل. كما يمكن أن يستدعي البدء بتنفيذ ممارسات جديدة، والطرائق حديثة في العمل بشكل رئيسي ومبدئي في أحد المواقع فقط لتجربتها. قبل إدخالها في أماكن أخرى من التنظيم. كما يمكن إحداث مراكز عمل جديدة وفيها عاملون جدد، وذلك عندما تحتاج المنظمة إلى العمل بشكل مختلف عما هي عليه طرائق العمل الحالية. (رمضان،).

وإن مميزات هذا الأسلوب عديدة نجملها فيما يلي:

- من الممكن اختبار نتائج أو أثر الأنظمة والإجراءات الجديدة، وتحديد المشكلات أو الجوانب غير المرئية فيها قبل إحداث التغيير بشكل كامل، وفي جميع أنحاء المنظمة. كما أنه من الممكن تحديد وإصلاح المشكلات الحالية والمحتملة، وإبراز نقاط الضعف المرافقة لمداخلات إدارة التغيير المعتمدة عن طريق التدريب والاتصال مثلاً.
- إن التجربة الناجحة للتغيير في أحد المواقع يمكن لها أن تسهم في تسريع إدراك الحاجة إلى التغيير، وإلى إحداث دعم للتغيير في جو يكون فيه إدراك الحاجة إلى التغيير ضعيفاً إلى حد ما.
- إن إحداث تجربة للتغيير، يتبعها تطبيق التغيير على نطاق أوسع، يمكن أن يخفض من عدد الخبرات اللازمة لإدارة التغيير عندما يجب تطبيقه بشكل كامل.
- يمكن لهذه الطريقة أيضاً أن تخفض من تعقيدات عملية التغيير.

- ومهما يكن من أمر، فإن لهذه الطريقة مساوئ منها:
- إن ما ينطبق على أحد المواقع التجريبية ربما لا ينطبق على غيره، وقد تختلف المواقع عن بعضها، وهكذا إن التغييرات التي يتم إحداثها في أحد المواقع لمواجهة المشكلات فيه، ربما لا تكون ملائمة لموقع آخر، أو قسم آخر في المنظمة.
- إن الزمن الذي يتطلبه إجراء مثل هذه التجربة قد يعطي الفرصة لأولئك الذين يقاومون التغيير، من تكوين قوة لمقاومة التغيير.
- يحتاج هذا النوع إلى مدة زمنية لا بأس بها لإتمام التغيير، مما يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة، وعدم التأكد لدى العاملين فينعكس سلباً على العملية برمتها.
- لقد وجدت المنظمات أنه من الصعب الاعتماد على التغييرات التي أحدثت في المواقع الجديدة المشار إليها وتطبيقها في المواقع الحالية، والأقسام القائمة في المنظمة. (Balogun & Hailey, 1999: 30-31)

(4) جيوب الممارسات الفعالة: Pocket of Good Practice

ويعتبر هذا الأسلوب أقل الأساليب شيوعاً، حيث يتم فيه إحداث التغيير في مختلف الوحدات والأقسام من قبل أحد أفرادها، وهذه التغييرات قد تتضمن القيام بقيادة بعض المشروعات، أو القيام بتطبيق برامج تجريبية هدفها تحسين الأداء التنظيمي، أو إحداث تغييرات في ديناميكية الجماعة، أو في ثقافة مجموعات العمل، والأقسام المختلفة فيها، أو حتى العمل مع مديرين في أقسام أخرى، لتحسين عملية الاتصال بين الأقسام، وتطوير ممارسات العمل فيها. (Butcher, Harvey; 1997).

إن هذا النمط من التغيير يؤدي إلى إحداث تغيرات تنظيمية في حال واحدة فقط ألا وهي أن يتم تطبيقها من قبل أفراد مقتنعين بجدواها وبأهميتها، بحيث يكونون قد عملوا على نقلها بعد تطبيقها من قبل غيرهم. وعلى أن يتم ذلك عن طريق الممارسات الإدارية الفعالة، وعن طريق اللجوء إلى إحداث دورات تدريبية لها.

ومهما يكن من أمر، فإن لمثل هذا الاتجاه حدوداً معينة، فإذا لم يتم تطبيقه بمبادرة جماعية وعلى مستوى المنظمة بأكملها، فإنها غالباً ما تخفق أو تؤدي إلى تغييرات محدودة جداً. وعلى الأكثر، إذا لم يتم دعمها من قبل الإدارة العليا فإنه في الغالب لن تؤدي أيضاً إلى توسيع نطاق التغيير وإحداثه بشكل كبير، وبالتالي يبقى محدوداً بالأفراد المعنيين به فقط. (Balogun & Hailey, 1999: 32-33).

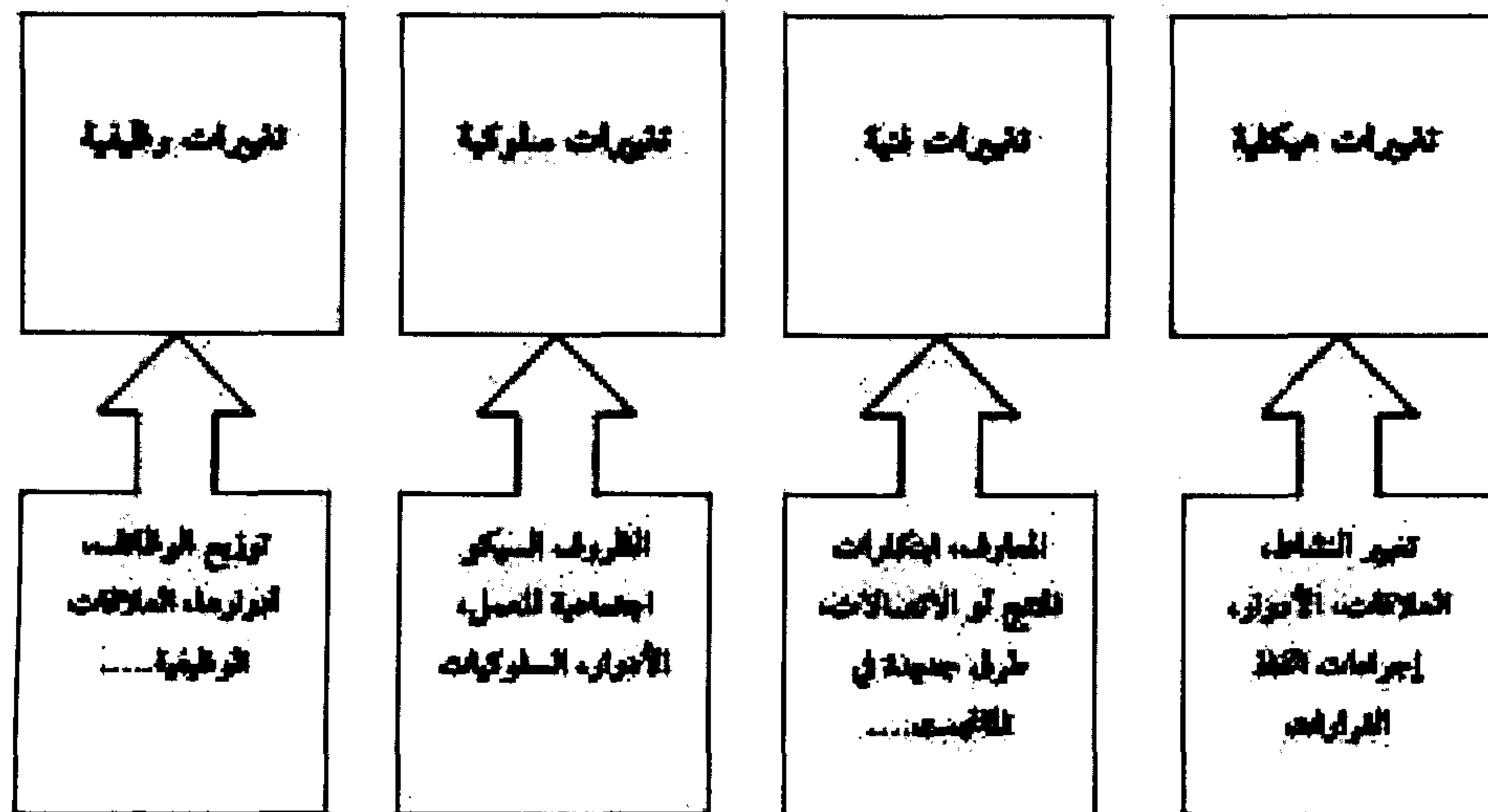
وتتعدد المجالات التي يظهر فيها التغيير، وتشير الدراسات إلى أن التغيير قد يظهر في بعض أو جميع الجوانب التالية: **(المرايات، 2008)**

- **تغيير في الأنشطة والأساليب التي تمارسها المنظمة:** أي استخدام أنشطة جديدة، أو الاستغناء عن طرق وأساليب يتم انتهاجها لتحل مكانها أساليب أداء جديدة بهدف تفعيل الأداء وتحقيق الحد الأعلى من الإنتاجية المطلوبة.
- **التغيير في الأفراد العاملين على الصعيدين الكمي والنوعي:** إذ قد يتم الاستغناء عن بعض العاملين نظراً لعدم كفايتهم وإحلال غيرهم أو قد يكون التغيير بتنمية مهاراتهم أو تعديل أنماطهم السلوكية من خلال إعادة تأهيلهم وتدريبهم، وعلى ضوء ذلك فإن التغيير الذي يحدث في أي منظمة يعني تغييراً في مهام وأدوار العاملين أو قد يتعدى إلى مهمات جديدة تفرض على العاملين إتقان أدائها بهدف إنجاح عمليات التغيير.
- **تغيير في الإمكانات والموارد المادية:** سواء بزيادة هذه الموارد والطاقات المتوافرة أو الحصول على نوعيات جديدة ذات جودة أعلى تتفق مع المتطلبات الجديدة.
- **تغيير في القيم المهنية وتكوين قيم إيجابية جديدة:** وذلك لأن القيم تتحكم في تحديد سلوك الإنسان كقيمة احترام الوقت باعتباره مورداً من موارد الإنتاج والنظر إلى الوظيفة على أنها خدمة للناس وليست موقع تسلط وسيطرة.
- **تغيير في السياسات ومنهجية اتخاذ القرارات:** وهذا يشير إلى التغيير في التعامل

مع العاملين من حيث اعتماد اللامركزية والمنهج الديمقراطي، وقد يكون التغيير في هذه الحالة إما جزئياً مقتصراً على بعض السياسات أو قد يكون جذرياً يشمل الأسس والبنى التحتية لأهداف المنظمة.

- **تغيير في النظم والإجراءات**: وهنا تتجه عملية التغيير نحو إعادة النظر في الإجراءات القائمة مستهدفة تخفيض الوقت والجهد وتوفير الإمكانات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- **تغيير في الهيكل التنظيمي**: أي إعادة توزيع الاختصاصات والوظائف من حيث الإلغاء والاستحداث وإعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات السلطة والمسؤولية.

ويمكن تصنيف محاور التغيير وفق أربع محاور أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:



المحاور الأساسية للتغير

المصدر: (كمال، 2007)

خطوات ومراحل التغيير:

تعتبر عملية التغير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محدودة. وقد تعرض العديد العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي. فقد حدد (Lawrence & Lorsch) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

1- **مرحلة التشخيص**: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2- **مرحلة التخطيط**: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

3- **مرحلة التنفيذ**: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

4- **مرحلة التقويم**: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

وأشار هوبرمان (1974) إلى أن التغييرات تتضمن ستة جوانب وهي:

(1) **الاستبدال**: وتقوم على استبدال عنصر في النظام التعليمي بعنصر آخر.

(2) **التعديل**: ويقوم على تغيير في البُنى القائمة بدلاً من استبدال عناصر من النظام بعناصر أخرى.

(3) **الإضافة**: إضافة بعض العناصر أو البُنى دون إحداث التغيير.

(4) **وضع بنية جديدة**: يقوم هذا التدبير على إعادة تنظيم مكان العمل، وإما

على إحداث تغييرات في منهاج التعليم، وإما على إعادة النظر في العلاقات البشرية.

(5) **إلغاء السلوك القديم:** العمل على الحد من الشكوك والعدّاء المتبادل في العلاقات البشرية.

(6) **تدعيم السلوك القديم:** عندما يقصد نقل المعارف أو تبني المعلومات التي تعزز الممارسات القائمة وتقويمها.

كما يرى Brandenburg & Binder (1992, p. 667) بأن إدارة التغيير هي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم. كما أن منهجية إدارة التغيير تفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا. كما تتضمن إدارة التغيير حسب Recklies (2001, p.2) مجموعة من المراحل هي: التخطيط لعمليات التغيير، والبدء بها، وفهمها، والسيطرة عليها، وترسيخها على المستويين الفردي والتنظيمي.

مراحل التغيير على مستوى المؤسسة

- من هم المتأثرون بالتغيير؟
- ما هي ردود الأفعال المتوقعة؟
- ما هي العوامل الداعمة والعوامل المعيقة للتغيير؟
- من هم المؤيدون والمقاومون المتوقعون؟
- كيف نتعامل مع المؤيدين والمعارضين؟
- ما هي العقبات الأخرى المتوقعة؟
- كيف نتعامل معها؟
  - تطبيق التغيير
  - المتابعة والتقييم

مراحل التغيير المخطط

1- الضغط للتغيير

(مؤثرات داخلية وخارجية)

2- إدراك الحاجة للتغيير

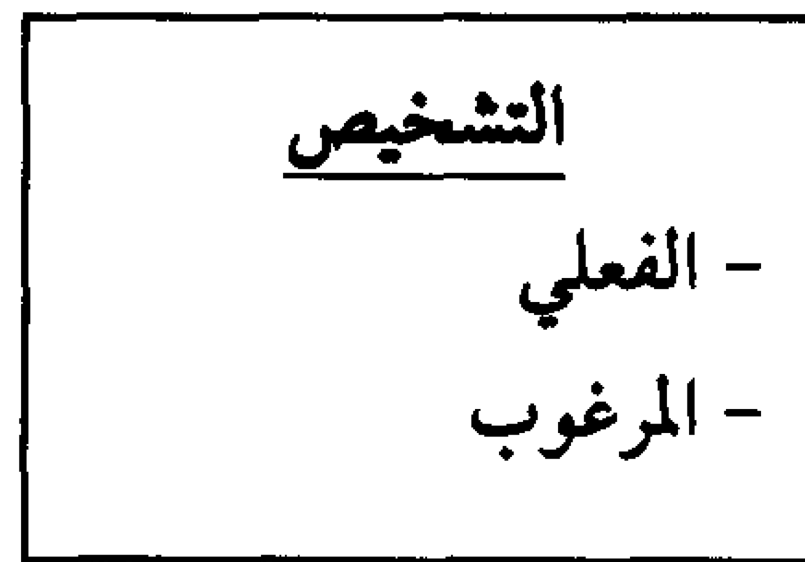
3- تشخيص الوضع

(جمع البيانات عن المشكلة باستخدام أساليب جمع البيانات الملائمة)

4- تخطيط التغيير:

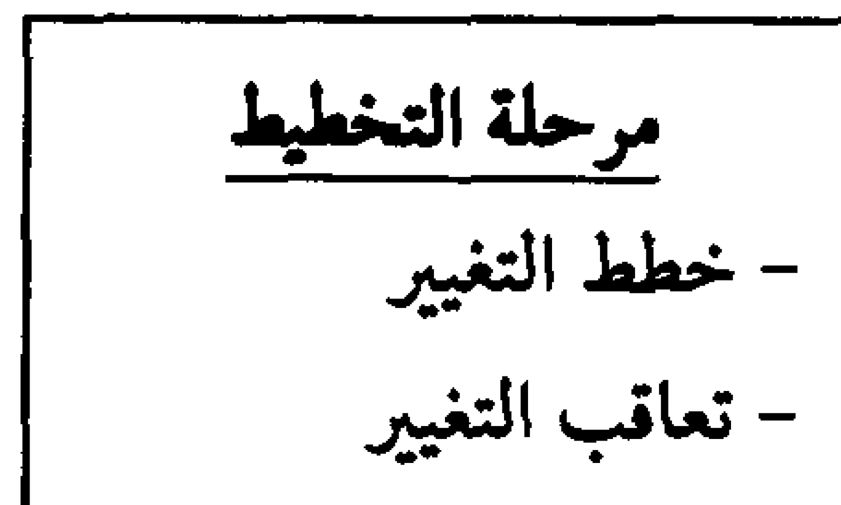
- ماذا يجب أن نغير؟
- كيف نغير؟
- متى نغير؟

المرحلة الأولى



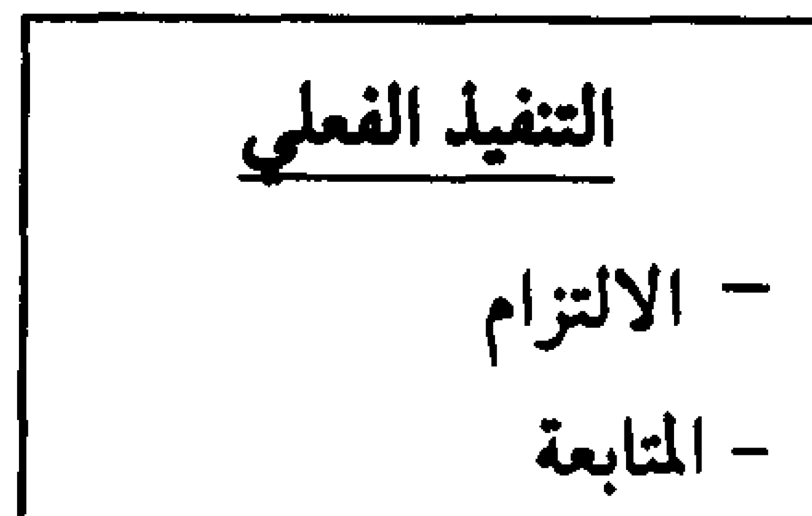


المرحلة الثانية



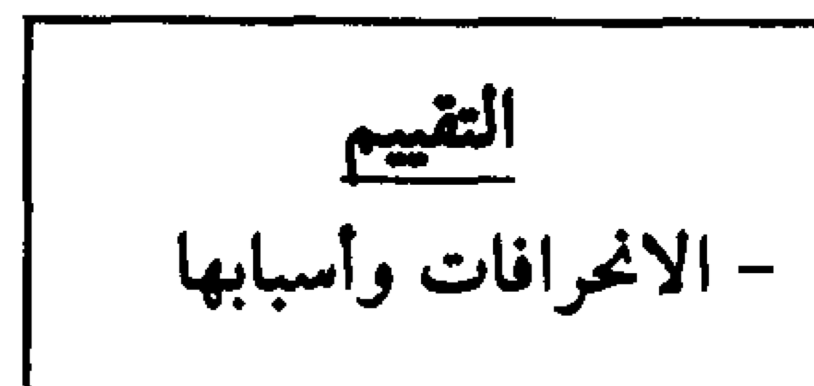


المرحلة الثالثة





المرحلة الرابعة



مراحل عملية التغيير في نموذج (Lawrence and Lorsch)

المصدر: (Lawrece and Locsch, 1964)

وإحداث التغيير لا يتم بشكل ارتجالي، فلا بد من تخطيط له يساعد على تقدم وتطبيق التغيير وذلك حسب الخطوات الآتية: **(سكوت وجافي، 2001)**

1. **الإعداد:** ويتضمن تجهيز الموظفين باطلاعهم على ما سوف يجري قبل حدوثه، ووصل عملية التغيير بأقصى درجة من الكمال، وتقييم مدى جاهزية الفريق للتغيير.
2. **التخطيط:** حيث يتم العمل على تجهيز الخطط ومعرفة تأثير التغيير على الأداء، وتشجيع الموظفين بإبداء آرائهم، ووضع التوقعات حول الاحتياجات من المهارات والمعرفة. وإعداد جدول زمني للأهداف لقياس مدى التقدم في كل فترة زمنية.
3. **الهياكل الانتقالية:** وهي عبارة عن أنشطة خاصة تتضمن تشكيل مجموعة إدارية للمرحلة الانتقالية بحيث تشرف على عملية التغيير، ووضع سياسات وإجراءات مؤقتة لمرحلة التغيير، وإيجاد قنوات اتصال جديدة.
4. **التطبيق:** ويتم عن طريق توفير تدريب مناسب في مجال المهارات والقيم والسلوكيات الجديدة، وتكثيف المعلومات الراجعة ليعرف الموظفون أين يقفون بالضبط، وفتح هامش للمقاومة ومساعدتهم على التحرر من آثار الماضي، ومراقبة مجريات عملية التحول، وإجراء مسوحات للتعرف على كيفية التجاوب مع عملية التغيير.

وهناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات، ويعد أهم هذه النماذج الذي قدمه كيرت لوين (Kurt Lewin)، الذي يرى أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل:

(1) إذابـة أو إسـالة الجليـد: (Unfreezing): تتضـمن هـذه المرحلـة إضـعاف واستبعاد وإلغاء القـيم والاتجاهـات والممارسـات والسـلوكيات الحاليـة للفـرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة، بما يسمح بإيجـاد شـعور بالحاجـة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسـات جديـدة ينبغـي أن تختفـي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

(2) التغيير:(Change): يتم هنا الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة، من خلال تطوير القيم والاتجاهات وإنشاء أنماط سـلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة.

والبعض ينظر إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل بل هي مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفـراد وجماعـات العمـل والمؤسسـة أنماطـا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

(3) إعادة التجميد (Refreezing): لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليـه وعلـى المكاسـب الناتجـة عنـه، وتتنـاول هـذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة الـتي تم اعتمادهـا في التنفيـذ، ويسـتدعي الأمـر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع هذا التغيير وتقبـل استمراره.

ويتم التغيير في المنظمات في إطار يعمل على تجميع مكونـات التغـيير البشـرية والتقنية والبيئية وتبدأ عملية التغيير بتطوير وعي المنظمة بـذاتها وأبعادهـا ومكوناتهـا باعتبار أن ذلك الوعي يشكل قاعدة لدافعية المنظمة نحو التحرك والخروج مـن الحالـة القائمة.

1- **مرحلة البدء:**

تتعلق هذه المرحلة بمدى استعداد المنظمة ومكوناتها للتغيير ويكون الاستعداد عالياً كلما مارست المنظمة نمط اتصالي مفتوح وكلما كان لدى أفرادها مهارات عالية، كما أن الاستعداد يرتبط بدعم المستويات الإدارية العليا، والوسطى والتنفيذية للخطوات التطويرية. إذ أن إقامة علاقة بين عوامل التغيير والأفراد يخلق لديهم الإحساس بالمشكلة وضرورة التعامل معها وتغيير منهجية الأداء عن قناعة بضرورة التغيير واستعداداً للمساهمة فيه.

2- **مرحلة التحول:**

تتضمن هذه المرحلة جهوداً مدروسة في شرح أهداف التغيير ومتطلباته وتدريب الأفراد لامتلاك مهارات فنية تستدعيها الخطوات التطويرية، لأن ذلك سيؤدي إلى تغيير اتجاهات الأفراد ضد التغيير، الأمر الذي ينتج عنه حالة من الاستقرار والرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية بينهم، وذلك لأن إعادة توزيع المهام مع الحفاظ على الحقوق والمكتسبات الشخصية للأفراد لتغيير اتجاهاتهم نحو التغيير ضروري قبل إجبارهم على التغيير.

3- **مرحلة المؤسسة:**

ترتبط هذه المرحلة بإعداد فريق من المختصين العاملين داخل النظام لدعم جهود مستشاري النظام وتنفيذ سياساتهم التطويرية، ويشكل هذا الفريق حلقة وصل فنية تكون قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير، إذ أن حشد الإمكانات وتوجيه القدرات وتوظيف الموارد وتحريك الفعاليات البشرية يؤدي إلى إحداث توازنات لدعم التغيير والحفاظ على حيويته.

4- **مرحلة الإنتاجية:**

تظهر هذه المرحلة في مدى انعكاس الأهداف التغييرية على الأنظمة المجتمعية

المختلفة وتلبية احتياجاتها، وإذا كان الحديث عن المؤسسة التربوية فإن الأمر يتمثل في مدى كفاية نتاجات هذا النظام ومخرجاته في سوق العمل المحلي والعالمي.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة إبقاء الفرصة مفتوحة لإجراء تعديلات في الخطوات والمسارات إذ أن المشكلات غير المتوقعة ستظهر، وهذا يتطلب إيجاد الحلول لها وعليه فإن المرونة تتيح المجال للتصدي لأي فجوة أو مشكلة قد تتعرض لها عن عمليات التغيير (إيزابيل فيفر، 1993) (**الخضيري، 1998**).

ولا يمكن إحداث التغيير دفعة واحدة، وذلك لضمان نجاحه، وقبوله لدى العاملين والمجتمع، فتمر عملية التغيير بثلاث مراحل أساسية، كما أشار لها (**ماهر وآخرون، 2002**).

• أولاً: مرحلة الإذابة:

وتهدف هذه المرحلة إلى إثارة ذهن المديرين وأعضاء المنظمة من عاملين إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير. ولا يمكن للمنظمة أن تقوم بذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، وذلك بتحريرهم من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة فعلاً، وهو ما يطلق عليه بالإذابة، حيث إنها تركز على فك ارتباط المديرين والعاملين بالأنظمة والهياكل والممارسات الموجودة فعلاً، وتحريرهم منها حتى يمكنهم الانطلاق إلى قيم وأفكار وأنظمة وممارسات جديدة.

• ثانياً: مرحلة التغيير:

عندما يصبح المديرون والعاملون متحررين من الأنظمة البالية وربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل، ويعني هذا أن يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل في القيم والأنظمة والأساليب والإجراءات والممارسات السلوكية المتبعة في العمل.

• ثالثاً: مرحلة التجميد:

عندما يتم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وممارسات وسلوك

جديد، يحتاج الأمر إلى تثبيت وتقوية، والمحافظة على ما تم تحقيقه، وهو ما يطلق عليه بالتجميد، ويتم ذلك من خلال الاستمرار في عملية التغيير. وبناء أنظمة حوافز تشجيع الأفراد على المحافظة على عملية التطوير، وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك، وإنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

بينما حدد القريوتي (2000) المراحل التي تمر بها إدارة التغيير بثلاث مراحل رئيسية:

- **مرحلة تفكيك عوامل الجمود:** ويعني خلق شعور لدى العاملين بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم.
- **مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة:** ويقصد بذلك إحداث التغييرات بهدف تحسين الأداء والإنتاجية للعمل بكفاءة وفاعلية.
- **مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت:** ويعني ذلك حماية التغييرات التي تم إحداثها داخل المنظمة.

ويرى القريوتي (2003) أن هناك مراحل تمر بها إدارة التغيير، وهي ثلاث مراحل رئيسة تتضمن بدورها عدة خطوات، يمكن إدراجها بما يأتي:

1- **بدء التغير بتفكيك عوامل الجمود:** تدل الدراسات الميدانية عن المؤسسات التي نجحت في إدارة التغيير أنه لا بد للتغيير الفاعل أن يأخذ وقته، ولا ينفع معه تجاوز المراحل لأن ذلك لن يوصل إلى نتائج.

وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات هي:

أ- **خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير:** فمن الطبيعي أن لا يرتاح الكثيرون للتغيير المطلوب، لأن التغيير بأبسط أشكاله يعني المساس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال، فهو عمل فيه مفاجآت، وكلنا لا

يحب المفاجآت، ولذلك لا بد من خلق شعور بالحاجة إلى التغيير. وتتعدد الآليات المناسبة لخلق مثل هذا الشعور، ومن ذلك القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة، وتتم مقارنة وضع المؤسسة المعنية بالتغيير مع منافسيها من حيث السلع والخدمات المنتجة، وكلفة الإنتاج، وكفاءة طرق التوزيع. إن ظهور صورة تبين تخلف المؤسسة عن مؤسسات منافسة حتى لو كانت رابحة، سيخلق مثل ذلك الشعور بعدم الراحة للوضع القائم، والتساؤل عن كيفية سد الثغرات وسبل اللحاق بل تجاوز ما وصل إليه المنافسون.

ب- **إيجاد ائتلاف قوي يقود التغيير:** إن الإبداع والتغيير لا يحدث في كثير من الأحيان رغم ضرورته بشكل تلقائي، إذ لا بد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير، ومن المفضل أن توكل هذه المهمة لفريق متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للعمل على القيام به، وهذا أمر يستلزم دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنوياً وتقديم كافة التسهيلات المادية له لإنجاز مهمة.

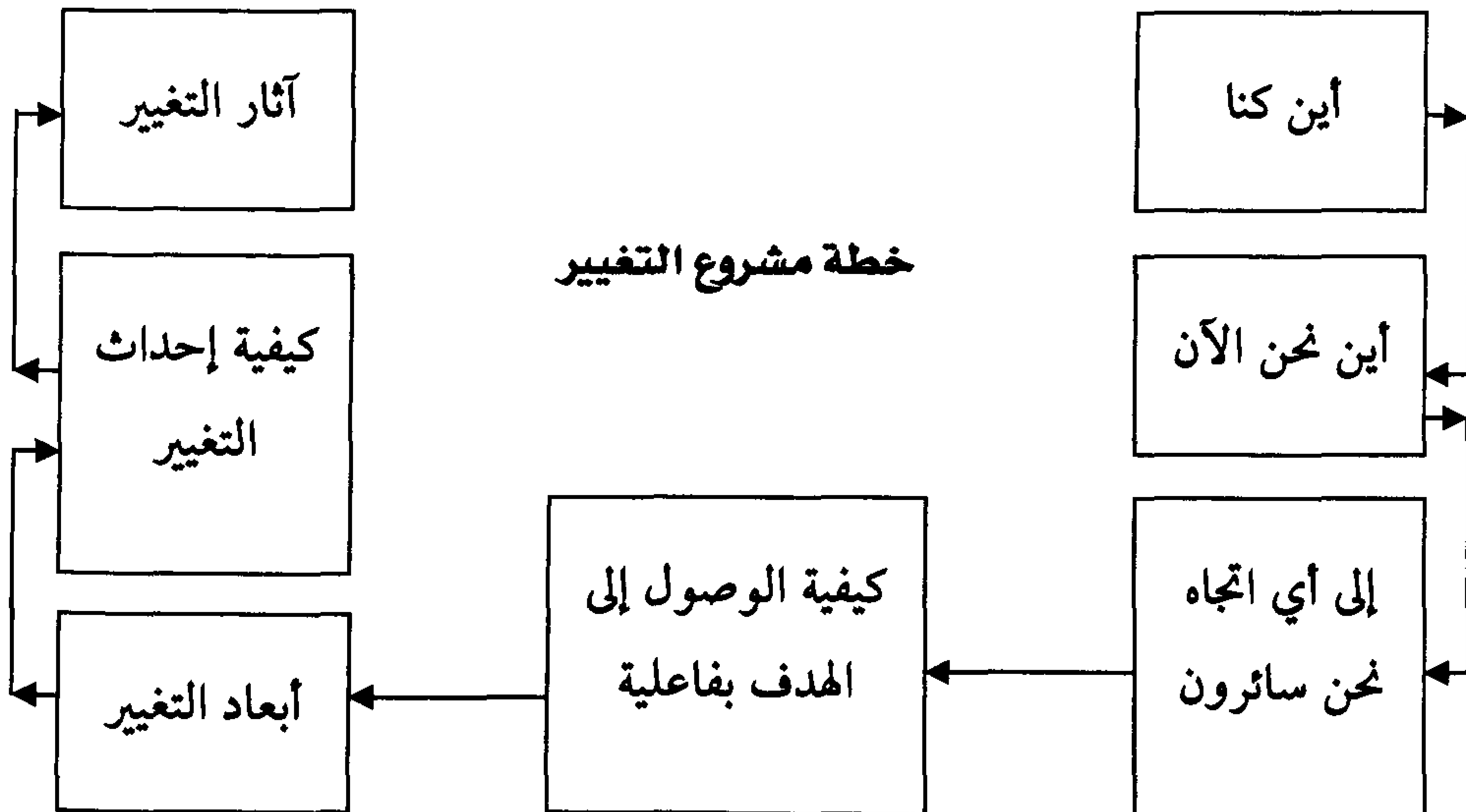
2- **إحداث التغيير المطلوب:** وتتضمن هذه المرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقاً من خلال الدراسات والمسوحات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية، وهي تغييرات قد تكون هيكلية تنظيمية، تتصل بإحداث أو إلغاء أو دمج وحدات تنظيمية، أو إعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات، وقد تكون سلوكية تهدف إلى ترسيخ قيم جديدة أو تغييرات تكنولوجية تطرح وسائل جديدة للعمل، أو تقديم خدمات أو إنتاج سلع جديدة.

3- **مرحلة تثبيت التغييرات:** فلا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، ويكون ذلك من خلال

المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتطوير أنظمة الحوافز. كما أن من المهم جداً تشجيع تقديم الاقتراحات الخاصة بالتطوير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات، وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجيدة والقيم المساندة.

كما تمر عمليات التغيير الفعال بعدد من الخطوات منها:

أ- التعريف بالتغيير: وهو تعبير حي عن التغيير المخطط لجهود التغيير، حيث يتم فيها التركيز على الأهداف وأهمية تحديدها بوضوح، وربطها بجدولة زمنية مع التعرف إلى أفضل الطرق لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم تمثل الخطة وسيلة انتقالية لاستكمال كل جانب من جوانب التغيير ككل، وتعد الخطوات الإدارية لمعالجة التغيير بمثابة طرق ووسائل وأساسيات لمحتوى الخطة، بمعنى أن خطة مشروع التغيير تعكس التدخل الإداري لكل وجه من أوجهه كما هو موضح في الشكل الآتي:



ب- **تجميع المعلومات:** إن المعلومات تمثل حجر الزاوية في ممارسة كافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف ومتابعة ورقابة واتخاذ القرارات بصفتها صلب العمليات الإدارية المختلفة.

ج- **التشخيص:** يتمتع قادة التغيير بقدرة عالية على معرفة معوقات ومشكلات التغيير وخاصة تلك التي ترتبط بالجوانب الإنسانية من حيث محددات السلوك والعوامل التي تؤثر بالسلوكيات، وتفيد مهارات التشخيص في التعرف على مؤيدي مجهودات التغيير وأسباب هذا التأييد أو المعارضة.

د- **حل المشكلات:** يرتبط حل المشكلات كخطوة من خطوات التغيير الفعال بالأهداف وتحديدها كوجه من أوجه التدخل الإداري بالنسبة لقضايا التغيير، وذلك على غرار ارتباط الخطوة السابقة وهي التشخيص بالاستراتيجيات كوجه من أوجه التدخل الإداري.

هـ- **الاستراتيجيات والتصرفات التخطيطية:** تأتي التصرفات التخطيطية كخطوة من خطوات التغيير الفعال والتي يناظرها التدخل الإداري في صورة ما عرف بوجه الخطة الرئيسة، حيث تم وضع كافة الاعتبارات والمتغيرات معاً من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد اقترح ديسلر (2003) أنه يمكن حصر خطوات إحداث التغيير بما يلي:

1- **خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لأحداث التغيير:** عند إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون أشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتمل التأخير.

2- **زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية:** بعد خلق إحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم

مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.

3- **تشكيل فريق عمل القائد:** يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة، الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق.

4- **صياغة رؤية مشتركة:** يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة.

5- **تعريف الجميع برؤية المنظمة:** لا تحقق الرؤية الجديدة الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل نشر هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر بها الشروط التالية:

أ- أن تكون بسيطة وسهلة الفهم، وذلك من خلال البعد عن كافة الكلمات المعقدة.

ب- استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة، سواء كانت وسائل رسمية أو غير رسمية.

ج- مراعاة التكرار، فالأفكار لا تعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد.

6- **تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير:** لا يقتصر الأمر على مجرد فهم الموظفين لرؤية المنظمة أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقد السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية، ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية، والذي يتمثل

في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.

7- **وضع أهداف قصيرة الأجل:** نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف.

8- **تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات:** من خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة، ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.

9- **إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة:** إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييراً في القيم المشتركة بين الموظفين مثل التأكيد على: العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة، سرعة التكيف، ولذلك فإنه لكي ينجح التغيير، فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة.

10- **الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك:** للحكم على فعالية التغيير لابد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك وخاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

وتمر عملية إدارة التغيير بعدة مراحل هي:

- **المرحلة الأولى الضغط والإثارة:** ضغوطات قوية تجعل المسؤولين يصبحوا في وضع يتقبلوا فيه التغيير.

- **المرحلة الثانية التدخل وإعادة التوجيه:** التعرف على المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها.
- **المرحلة الثالثة التشخيص والتعرف:** إعادة التوجيه والتعرف على طبيعة المشكلات وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار.
- **المرحلة الرابعة الاختراع والالتزام:** تطوير حلول فعالة والمحافظة على الالتزام الكامل لتطبيقها.
- **المرحلة الخامسة التجريب والبحث:** تسخير كل الإمكانات لتصبح القرارات جزء من قوة المنظمة.
- **المرحلة السادسة التعزيز والقبول:** تعزيز القرارات وتشجيعها ووضع الحلول المناسبة لها وتعزيز ومكافأة المرؤوسين للاستمرار والقبول (الكلالدة، 1997).

وهناك أربع خطوات لإدارة التغيير هي: المبادأة، والتطبيق، والاستقرار والاستمرارية، والتشخيص، وفيما يلي نبذة موجزة عن هذه الخطوات:

1- المبادأة:

ويقصد بها التعريف بالتغيير، وذلك من خلال الإجابة على بعض الأسئلة مثل: أين كنا، أين نحن الآن؟ إلى أين نحن ذاهبون؟ وما كيفية الوصول إلى النقطة المنشودة؟. أي أن هذه الخطوة تستهدف إلقاء ضوء كامل على أبعاد التغيير وآثاره وكيفية إحداثه بفعالية.

ويجب في هذه الخطوة تحديد الأهداف بوضوح، ووضع جدول زمني لتحقيقها على فترات أو مراحل، مع التعرف على أفضل السبل لتحقيق تلك الأهداف، وبذلك يمكن تجنب البداية الخاطئة والجهود الضائع.

2- التطبيق:

تتعلق هذه الخطوة بتنفيذ برنامج العمل المتفق عليه، من أجل تحقيق غايات التغيير ولكي يحدث التطبيق بصورة سليمة، فلابد من إعلام جميع العاملين في الحقل والذين سيمسهم التغيير بإجراءات التغيير ومراحل أو خطوات تنفيذه، والمطلوب منهم تجاه كل خطوة أو مرحلة.

3- الاستقرار والاستمرارية:

يرى كاست (Kast) وروزنفج (Rosenzweig) أنه لا بد للتنظيمات من الاحتفاظ بشيء من الثبات والاستمرارية وأن الثبات والاستمرارية ضروريان في الحياة التنظيمية فإن أي تنظيم تربوي يجب أن يحقق التوازن بين ميكانيزمات الثبات والاستمرارية من أجل تحقيق حالة من التوازن الديناميكي، وقد وضع كاست وروزنفج أربعة عناصر لتحقيق التوازن: ثبات واستقرار كاف لتحقيق الأهداف الموضوعة، واستمرارية كافية لإحداث تغيير مخطط ومنظم في الغايات والوسائل، وتوافق كاف لتحقيق رد فعل مناسب للظروف الداخلية المتغيرة والمطالب الخارجية وتجديدات كافية للبدء في التغيير عندما تكون الظروف مهيأة.

4- التشخيص:

وتشتمل هذه الخطوة على محاولة التعرف على ما قد يوجد في طريق التغيير من معوقات ومشكلات، خاصة تلك التي ترتبط بالعناصر البشرية والمادية، بالإضافة إلى تحديد درجة التحسن في النتائج في إطار المعايير المحددة **(Fullan, 1992)**.

ويقترح (عبد الباري الدرة) نموذجاً لأدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية للتغيير وهي كالتالي: **(الدرة، 1981)**

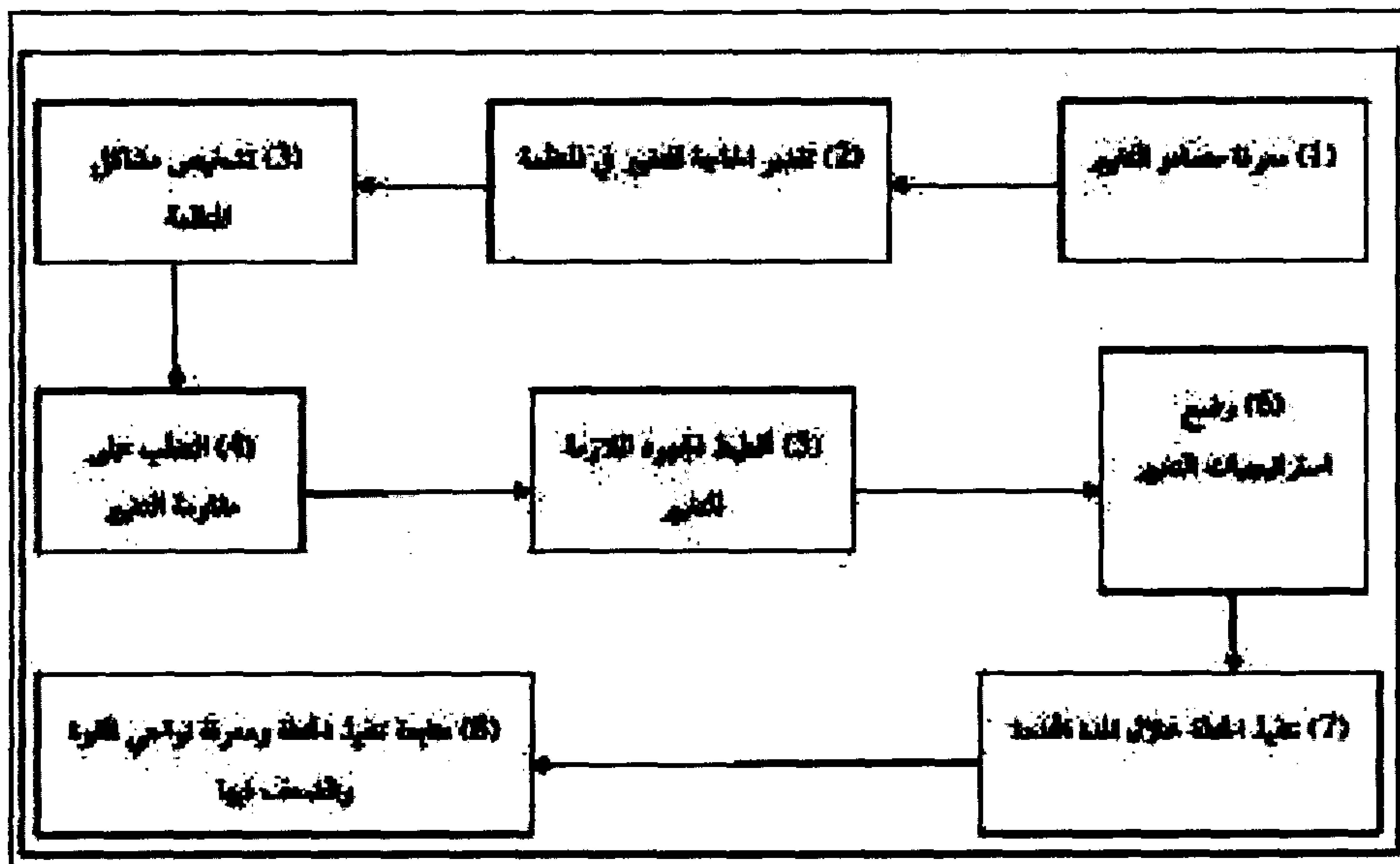
1. **معرفة مصادر التغيير:** وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذى يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات

السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

2. **تقدير الحاجة إلى التغيير**: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
3. **تشخيص مشكلات المنظمة**: والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل.
4. **التغلب على مقاومة التغيير**: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
5. **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير**: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
6. **وضع استراتيجية التغيير**: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).
7. **تنفيذ الخطة خلال فترة معينة.**
8. **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**

والشكل التالي يبين خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات بناء على المراحل الآنفة الذكر.

خطوات التغيير



المصدر: عبد الباري الدرة، التغير في المنظمات. - مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية- المجلد 9، العدد 4، (1981)، ص165.

وقد أوضح (Lewin) مراحل إدارة التغيير بثلاث مراحل هي:

(1) مرحلة إذابة الجليد (Defreezing)، وتشكل الخطوة الأولى نحو التغيير، إذ تحدث خلخلة في نمط القيم، والاتجاهات، والأنماط السلوكية السائدة في المنظمة، وإيجاد وعي وإدراك بضرورة إحداث هذا التغيير.

(2) مرحلة الانتقال والتغيير (Changing) للوضع الجديد، إذ يتم استبدال أنماط القيم والاتجاهات، والأنماط السلوكية بأخرى جديدة ومحددة مسبقاً.

(3) مرحلة إعادة التجميد (Refreezing) للوضع الجديد الذي تم إدخاله وإعطاؤه الفرصة ليكون جزءاً موحداً ومدمجاً مع النظام. **(الطويل، 2001)**

إن مراحل نظرية لوين (Lewin) عن تفاعل الفرد والبيئة في إدارة التغيير يمكن تصور تطبيقها على الفرد العامل في الجامعة اليمنية العامة ذلك أن قوى التغيير التي تتعلق بشخصية الفرد (الموظف الجامعي) تتفاعل مع قوى التغيير المتوافرة في البيئة. فقد يعبر الموظف الإداري أو الأستاذ في الجامعة عن إحساسه بعدم الرضا أو عدم القناعة بموقف يعايشه ويعمل ضمنه، فيبدأ بالتحليل على نطاق إدراكه للإطار البيئي الذي تعمل فيه الجامعة سواء في العاصمة صنعاء أم في أي من المحافظات (تعز، عدن، حضرموت)، ثم ينتقل إلى مرحلة يحدد فيها أهدافه التي يرغب في تحقيقها وذلك بناء على حدود النظام وطبيعة وحاجات وإمكانات بيئية. ولا يتم ذلك إلا إذا وجد نوع من الدعم والمساندة من الذين يوفرون هذا الدعم في نواحيه المعرفية والتقنية والنفسية، وأخيراً ينتقل لمرحلة تثبيت ما توصل له في صلب النظام الذي يعمل فيه.

وتتمثل خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي في الآتي: **(دودين، 2012)**

الخطوة الأولى: الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير: في بداية التطوير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير: حتى نتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.

الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا: للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التطوير، ومناقشة

جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق: بمجرد الحصول على دعم، وتأييد الإدارة العليا للتطوير، تبدأ الخطوة الثانية وهي التوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين بها، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

الخطوة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير: في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التطوير ومتابعة النتائج.

ولقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن اتباعها لإحداث إدارة تغيير فعالة وهي:

1- **معرفة مصادر التغيير:** قد تكون بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغييرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، كما قد يكون المناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

2- **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك بتحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

3- **تشخيص مشكلات المنظمة:** والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجية المستخدمة، نسبة الغياب أو دوران العمل.

4- **التغلب على مقاومة التغيير:** والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة،

سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين بأنهم استغلو أو أجبروا على ذلك.

5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6- **تنفيذ الخطة خلال فترة معينة.**

7- **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**

وتشمل مراحل عملية التغيير:

1- التغيير الهيكلي:

التغيير الهيكلي هو التحول من البناء الهرمي العمودي إلى هيكل جديد أفقي يضمن تقليل المستويات الإدارية، وتقليص حجم العمالة، وتشكيل هيكل ديناميكي، وتشكيل فرق عمل، يتم فيه تطبيق إدارة الفريق، وهذا يتطلب بناء شبكة قوية من الاتصالات بين فرق العمل وأفراد الفرق، لضمان عدم وجود حواجز، وبهذا تصبح المنظمة اقتصادية وفعالة في المستويات كافة.

والتغيير الهيكلي: هو إحراز تحسينات سريعة في القيمة الاقتصادية وفي نفس الوقت إيجاد منظمة يكون هيكلها وعملياتها وموظفوها وثقافتها متكيفاً بشكل ملائم مع مهمتها وبيئتها الحالية وتكون متهيئة للتغيير القادم.

2- التغيير في الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها أنماط القرارات المستخدة في المنظمة التي تسعى لتحقيق الأهداف والغايات، وينبثق منها الخطط والسياسات لتحقيق تلك الأهداف، والاستراتيجية تحدد نطاق عمل المنظمة، وتعد خطة شاملة موحدة ومتكاملة، والتغيير في الاستراتيجية هو مواءمتها مع ما يتماشى وقوى التغيير الموجودة في البيئة، أما ما

يتعلق بتأثير الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي؛ فإن هناك اتفاقاً على أن الاستراتيجية هي أحد المحددات الرئيسة للهيكل التنظيمي. **(القريوتي، 2006)**

3- التغيير في الثقافة:

ترتبط التغييرات الثقافية في العقل؛ أي بالطريقة التي يفكر بها الموظفون ويعملون من خلالها، وبشكل عام؛ فإن الموظفين يشعرون بالحماس والالتزام في إيجاد تغييرات مرغوبة في المنظمة، إن المنظمات القديمة إذا أرادت إدخال تغيير تكنولوجي فإنها سوف تحتاج إلى زيادة الوقت الذي تحتاجه منظمة جديدة لتحقيق الهدف نفسه. إن عملية تغيير الثقافة تستلزم تفسير عناصر الثقافة السائدة في التنظيم وتحليلها، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم التغيير المطلوب، ويتم تحديد أهم عناصر الثقافة والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج إلى تغيير الإجراءات المطلوب عملها وتحديدها من أجل تحقيق ذلك. **(القريوتي، 2006)**

4- التغيير التكنولوجي:

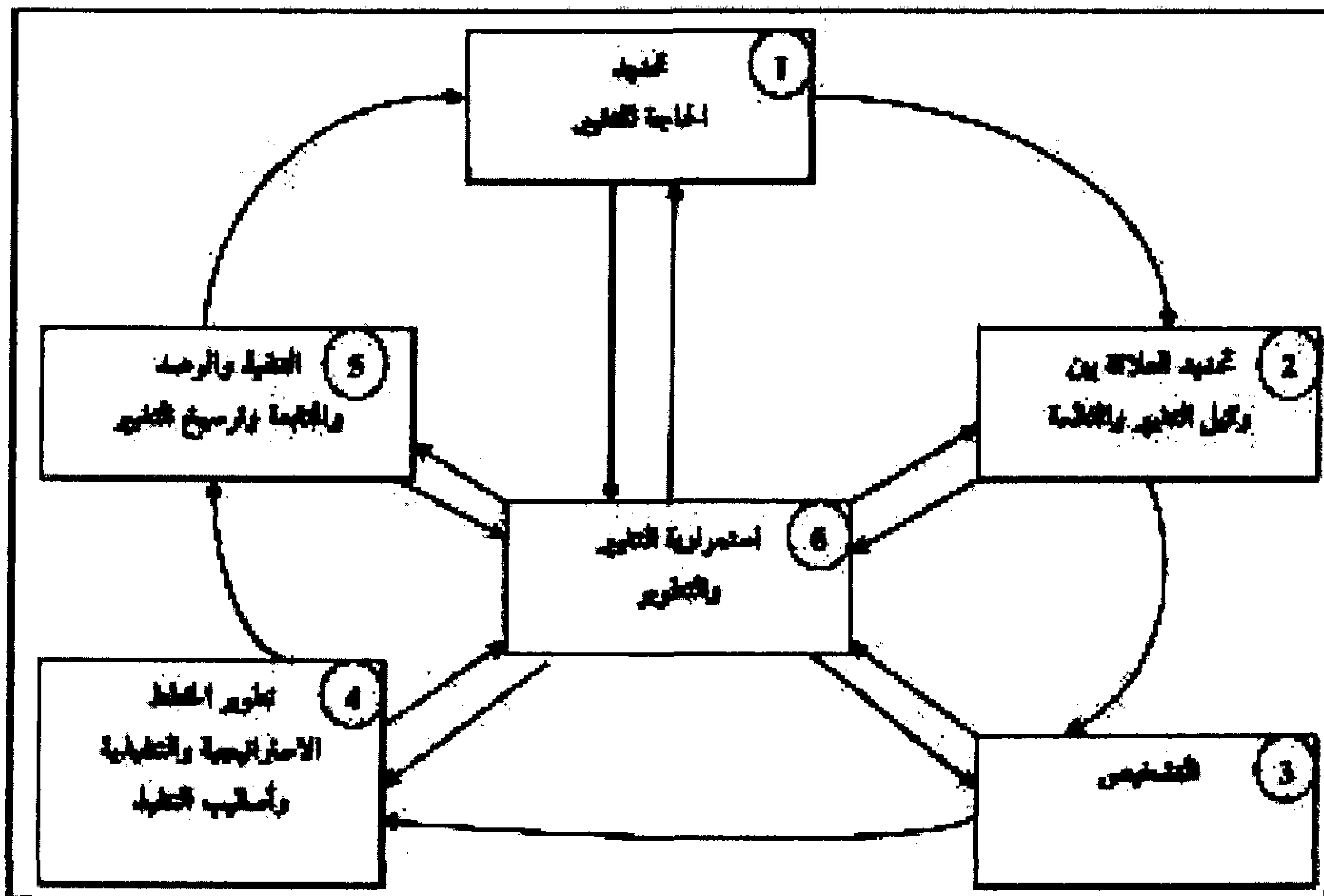
التغيير التكنولوجي: هو عملية مستمرة، والتكنولوجيا: هي البيئة التي تعمل بها المنظمة؛ فالإبداعات التكنولوجية تقوم بإدخال التغييرات في حياتنا الاجتماعية إضافة إلى تغيير طرق العمل. ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في النظام إلى مخرجات. ويلحظ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في العدد والآلات؛ بل يشير إلى المعرفة الفنية كجزء أساس في التكنولوجيا. ويدخل في هذا النطاق الطرق المتبعة في الإنتاج، وتقديم الخدمة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للعمل. **(القريوتي، 2006)**

وتتكون عملية التغيير من سلسلة من المراحل أو الخطوات المتتابعة بهدف التطوير والتحسين في الأداء التنظيمي. وتشكل عملية التغيير التنظيمي نظاماً مستمراً

ما دامت المنظمة على قيد الحياة. وأهداف التغيير التنظيمي طويلة الأجل، فعندما يتم تطوير المنظمة إلى مستوى معين، يتم التخطيط لمستوى آخر أكثر تقدماً وتكيفاً من المتغيرات البيئية المتوقعة.

والشكل التالي يبين المراحل الستة لعملية التغيير التنظيمي (Harvey, 2001)

شكل مراحل التغير التنظيمي



- **المرحلة الأولى: تحديد الحاجة للتغيير:**

يتم في هذه المرحلة تحديد حاجة المنظمة للتغيير بشكل واضح لمسؤولي التغيير ورموزه وجميع العاملين، لما لذلك من أثر واضح في قبولهم للتغيير والتخفيف من شدة مقاومته. وتنشأ الحاجة للتغيير عادةً من الشعور بعد الاتزان الداخلي أو مع المنافسين أو قياساً بمتطلبات عوامل البيئة الخارجية وضغوطها.

• **المرحلة الثانية: تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمنظمة**

قد يكون وكيل التغيير (Change Agent) أحد المديرين في المنظمة أو لجنة من الإداريين أو خبير من خارج المنظمة. يتم في هذه المرحلة تكوين الانطباع الأولي لكل من وكيل التغيير وبين المسؤولين في المنظمة. كما يتم تبادل الآراء والتوقعات حول عملية التغيير واحتمالات النجاح أو الفشل والأدوار، والتسهيلات التي يتوقعها كل طرف من الآخر. ويتم أيضاً توقيع عقد بين الطرفين يبين الشروط والواجبات لكل طرف، وتتم كل الإجراءات بمعرفة الطرفين وبموافقتهم.

• **المرحلة الثالثة: إجراءات المعاينة والتشخيص**

تُستهلّ هذه المرحلة بجمع معلومات شاملة وكافية عن المنظمة ككل وتوظيف هذه المعلومات في تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة وتحديد الأسباب المحتملة لتلك المشاكل. وفي هذه المرحلة، يتوجب استبعاد العواطف كي لا تؤثر على عملية التشخيص. إن النية الصادقة للتطوير لدى الإدارة ومالكي المنظمة (Client) مهمة جداً لنجاح عملية التطوير ونجاح المنظمة، وإلا فإن فشل التطوير سيقضي على المنظمة إن آجلاً أو عاجلاً، بسبب التكلفة الباهظة للتطوير. وقد يستدعي الأمر جمع المعلومات على مراحل يتم في كل منها جمع قدر أكبر من المعلومات المتعمقة، وذلك بحسب مقتضيات الأمور.

• **المرحلة الرابعة: إعداد الخطط الإجرائية والاستراتيجيات والأدوات.**

يتم في هذه المرحلة تحديد برامج التغيير وسياساته واستراتيجياته وأدواته والتدخلات الميدانية بهدف حل المشاكل التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة. ولا زال الكثير من خبراء التطوير الإداري يستخدموا أسلوب (كيرت ليفن) في التطوير والذي يتمثل في التدريب المخبري والبحوث الإجرائية. ومن الأدوات شائعة الاستخدام في التطوير التنظيمي: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الشبكة القيادية

(Managerial Grid)، وضـــع الأهـــداف (Goal Setting)، بنـــاء الفريـــق (Team Building)، والاعتمادية بين المجموعات.

• **المرحلة الخامسة: التطبيق.**

(1) تجديد الذات، الرصد والمتابعة، والاستقرار والتثبيت.

تطبيق برامج التغيير بحاجة إلى متابعة ورصد ورقابة من أجل جمع البيانات عـن الأداء، واستقبال التغذية العكسـية عـن ردود فعـل العـاملين علـى الوضـع الجديـد، وتحديد مدى فاعلية برامج التغيير. وفي حالة قبول العاملين للتغيير وحل المشكلة، فإن برامج التغيير بحاجة إلى ترسيخ بحيث يتعود العاملون على الوضع الجديـد ويشـعرون بالاستقرار والألفة معه. وفي كثير من حالات فشل برنامج التغيير الجديدة، يعود أهم الأسباب في ذلك إلى مقاومة العاملين للتغيير ورغبتهم في العـودة للحالـة السـابقة أو الحاجة الراهنة. وقد أثبتت كثير من المنظمات أن نشر ثقافة التغيير بين العاملين وتـبني برامج التغيير الذاتية (Internalized Change) أكثر جدوى وأقل تكلفة من الاعتماد على الخبير الخارجي.

(2) التحسين المستمر.

كما أن بيئة اليوم سريعة التغـير، فـإن التكيـف معهـا يتطلـب مـن المنظمـات الاستمرار في التطور وتحسين الأداء والعمليات الفعاليات التي تقوم بها، حتى لا يأتي الوقت الذي تجد نفسها فيه غريبة عن بيئتها ومحيطها الذي تعيش فيـه وتضـطر لـترك السوق. إن نشر ثقافة التغيير بين العاملين ومشاركتهم في النقاشات الدائرة حول سبل التكييف مع التغيرات البيئة من العوامل المسـاعدة في تقليـل مقاومـة التغـيير وإنجـاح برامجه.

ويجـب أن تشـمل اسـتراتيجية اكتسـاب الالتـزام بـالتغيير المراحـل التاليـة: (الخطيب، 2009)

1. **الإعداد:** في هذه المرحلة يتم الاتصال بالشخص أو الأشخاص المحتمل تـأثرهم بالتغيير المقترح ليكونوا على علم به.
2. **القبول:** في المرحلة الثانية تقدم المعلومـات عـن الهـدف مـن التغـيير والطريقـة المقترحة لتنفيذه وتوضيح آثاره على المعنيين. والهدف من ذلك هو تقديم مفهوم لمعنى التغيير والحصول على رد فعل إيجـابي وقـد يكـون هـذا ممكنـاً إذا تتبعنـا المراحل التالية:
   - إذا كان التغيير متمشياً مع رسالة المؤسسة وقيمها.
   - إذا كان التغيير لا يهددهم.
   - إذا أوفى التغيير باحتياجات المعنيين.
   - توفر سبب قوي وواضح للتغيير.
   - قيام المعنيين بتخطيط برامج التغيير وتنفيذها في مقابل حصولهم علـى تأييـد العاملين.
   - اتخاذ الخطوات الكفيلة لتخفيف الآثار الضارة للتغيير.

إنه لمن العسير بل من المستحيل توفر كـل المتطلبـات السـابق ذكرهـا. لـذا يجب ألا يستهان بأهمية المشاكل الناجمة عن اكتساب الالتزام بالتغيير.

ومن الجدير بالذكر أنه أثنـاء هـذه المرحلـة يجـب ملاحظـة ردود الأفعـال الإيجابية والسلبية للتغيير واتخاذ الإجراء اللازم وفقاً لذلك. ويتم أيضاً في هـذه المرحلـة تعـديل الخطـط الأصـلية لمواجهـة التحفظـات القانونيـة أو الأفكـار المضادة لها.

3. الالتزام: في المرحلة الثالثة يتم تنفيذ التغيير ويصبح المفعول. ولذلك فإنه يجب السيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين. وستنشأ عقبات ومعوقات ومشكلات غير متوقعة وردود أفعال سلبية من جانب من يواجهوا بحقيقة التغيير. ومن الضروري تقديم رد على النقد المشروع الموجه للتغيير ومبررات إحداثه كما هو مخطط له.

وبعد التنفيذ على هذا النحو يجب تبني التغيير بعد أن تثبت جدواه. ويتم اتخاذ القرار- في هذه المرحلة- إما بالاستمرار في التغيير وإما بتعديله وإما بإلغائه. ويجب أيضاً أن نأخذ في اعتبارنا آراء المشاركين في التغيير.

أخيراً وبعد إجراء التعديلات الإضافية المطلوبة يتم الاعتراف بالتغيير ويصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وأعمالها (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2003).

أما أشهر من كتب في عمليات التغيير فهو: Kurt Lewin، والذي يرى بأن أي تغيير لا بد وأن يمر بثلاثة مراحل ساسية وهي: **(صباحين، 2012)**

1- مرحلة الإذابة Unfeezing Stage

2- مرحلة التغييرChanging Stage

3- مرحلة التجميد Refreezing Stage.

(1) مرحلة الإذابة:

هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المنظمة)، وبمدى استعداده لممارسة التغيير، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي/ النفسي للتغيير.

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المنظمة وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة، وكذا البدء في التغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز، وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة، ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ولا يمكن للمنظمة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بـ: "الإذابة" حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلاً: التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة، إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير، ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

(2) مرحلة التغيير:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل أنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

ولهذا فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم. وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي

يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

وفي هذه المرحلة أيضاً يحذر لفين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييراً محدوداً، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.

ومن الضروري بأن نفهم هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً قد تستغرق عدة شهور أو أحياناً عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.

(3) مرحلة التجميد:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، بمعنى أخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطاً جديدة، وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان استمراريته وثباته.

إذ إنه لا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم، كما أنه من المهم جداً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة، كما ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجه في الممارسات الفعلية عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار، وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد إظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

مداخل إدارة التغيير:

كان هناك على مدى العقود الماضية زيادة ملحوظة في إعداد المداخل لإدارة التغيير، وعلى الرغم من ذلك فإن غالبية الكتاب يميلون إلى تصنيف هذه المداخل إلى مدخلين واسعين، مدخل التغيير المخطط والمدخل الطارئ. هناك من يدعم مدخل التغيير المخطط وهناك من يناصر المدخل الطارئ، وقد ظهر المدخل المخطط في أربعينيات القرن الماضي وبعد ذلك تم تثبيته وأصبح التركيز الرئيسي لحركة تطوير المنظمة (French & Bell, 1995). وفي عقد الثمانيات ونتيجة لتزايد انتقاد المدخل المخطط برز أو ظهر المدخل الطارئ للتغيير ويحاول مؤيديه إثبات أنه كان أكثر ملائمة للظروف الديناميكية وغير المتوقعة من قبل المنظمات في أواخر القرن العشرين.

• مدخل التغيير المخطط:

التغيير المخطط مدخل الذي يستمر حال حدوث التغيير، ويهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري في المنظمة من خلال التركيز على أداء الجماعات والفرق، ويعد الضغط الموضوع على طبيعة التعاون لجهد التغيير المحور الرئيسي للتغيير المخطط، إذ أن المنظمة، والمديرين، ومتعاطي التغيير، ووكلاء التغيير يشخصون معاً مشكلة المنظمة ويخططون معاً ويصممون التغييرات المحددة (Ron & Bernard, 2004).

وقد أشار بيرنز (Burns, 1996) إلى الانتقادات الرئيسية الموجهة لمدخل التغيير المخطط كما يلي:

أ- تم تطوير التغيير المخطط بشكل محدد واستجابة إلى المنظمات المستندة على القانون، الصلبة الأوتوقراطية العاملة إلى حد ما في بيئة مراقبة أو مسيطرة عليها، ومع ذلك فقد ناقش عدد من الباحثين بأنه في العالم المضطرب الذي

نعيش فيه فإن التغيير التنظيمي هو عملية أكثر استمرارية ومفتوحة النهاية من مجموعة من الحوادث المشمولة ذاتياً.

ب- يؤكد المدخل المخطط على التغيير المنفصل والمتزايد وعدم القدرة على دمج التغيير الانتقالي والراديكالي.

ج- يركز التغيير المخطط على الافتراض القائل بأن الاتفاق المشترك أو العام يمكن الوصول إليه وأن جميع الأطراف المشتركين في مشروع تغيير معين لديهم الرغبة والاهتمام بعمل ذلك ويبدو إن هذا الافتراض يتجاهل السياسات والصراعات المؤسسية أو على الأقل يفترض إن أمور المشكلات يمكن تحديدها بسهولة وحلها. وقد بين بيرنز أن الصراع والمصلحة الذاتية للجماعة والشخصية تلعب دوراً مهماً في حدوث التغييرات ومن المستفيدين من هذه التغييرات أو هدف مشترك الذي يعطي اتجاهاً لمنظمتهم.

د- إن النشاطات المؤسسية الرئيسية التي تتيح لتلك العناصر للعمل بنجاح هي، جمع المعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية عن أهداف وقدرات، الاتصالات، النقل، التحليل ومناقشة المعلومات والتعلم والقدرة على تطوير مهارات جديدة، وإجابات مناسبة، واشتقاق المعرفة من إجراءاتهم الخاصة وإجراءات الآخرين السابقة والحالية.

هـ- يفترض التغيير المخطط أن نوعاً واحداً من مداخل التغيير مناسباً لجميع المنظمات وجميع الظروف والأوقات.

- **المدخل الطارئ:**

ساهم العديد من الكتاب في تطوير المدخل الطارئ مثل دوسن (Dawson, 1994) وكوتلر (Kotler, 1997) وغيرهم. وإلى حد ما وافقوا على أن المعتقدات الرئيسية للتغيير الطارئ هي:

أ- التغيير المنظمي عملية مستمرة للخبرة والتكيف الهادف إلى مواءمة قدرات المنظمة مع الحاجات وعلى آلية وبيئة عدم التأكد.

ب- على الرغم من أن هذا يتحقق بشكل أفضل من خلال تعدد التغييرات الزائدة صغيرة إلى متوسطة القياس، فإنها مع مرور الزمن يمكن أن تؤدي إلى إعادة تشكيل رئيس والتحول في المنظمة.

ج- التغيير متعدد المستويات، عملية عبر المنظمة الذي يظهر في أي شكل غير منظم على مدى سنوات ويشكل سلسلة من مشاريع متشابكة.

د- التغيير عملية اجتماعية سياسية وليس عملية عقلية تحليلية.

هـ- لا يتوقف دور المديرين على التخطيط وتطبيق التغيير فقط، ولكن لخلق أو دعم أي هيكل تنظيمي والمناخ الذي يشجع ويدعم التجربة، والتعليم والمجازفة وتطوير قوة عمله تتحمل المسؤولية لتحديد الحاجة للتغيير وتطبيقه.

و- على الرغم من التوقع بأن يصبح المديرون مرسلين بدلاً من فاعلين، إلا أن لهم المسؤولية الرئيسية لتطوير رؤية جماعتهم.

وهناك انتقاد رئيسي للمدخل الطارئ: أنه تأسس على افتراض أن جميع المنظمات تعمل في بيئة ديناميكية تتطلب تحولاً مستمراً، وهو من خلال تعريفه الخاص لا يطبق على المنظمات العاملة في بيئات مستقرة.

ويرى كل من هارفي وبراون (Harvey & Brown, 2001) أن هناك مدخلين رئيسين لتطبيق برامج التغيير بالاعتماد على الظروف السائدة:

1. **المدخل المتدرج**: ويشير إلى التغيير المخطط على المدى الطويل ويعتمد بشكل كبير على التعاون والمشاركة من قبل جميع الأفراد في المنظمة.

2. **المدخل التحولي في التغيير**: ويشير إلى التغيير السريع والفوري، والذي ينفذ بطرق مباشرة.

لإحداث التغيير يمكن ولوج المداخل الآتية: **(اللوزي، 1998)**

1. المداخل الإنسانية:

تفترض هذه المداخل أن البشر هم مفتاح أو مدخل للتغيير، والبشر عنصر حيوي لنجاح المنظمة، حيث يتعين تأليف أهدافهم مع أهداف المنظمة.

2. التخطيط الاستراتيجي:

إن التغيير طويل الأجل يقوم على فهم عميق لتأثير التغيير على كل سمات وعناصر النظام، ويتطلب هذا رؤية مستقبلية وخطة استراتيجية قوية.

3. المداخل السياسية:

تنبع أهمية هذه المداخل عندما تكون طرفاً قادراً على تغيير الوضع الحالي، كتخصيص أو توزيع الموارد أو إعادة صياغة الهياكل أو العمليات، أو نظم الاختيار والترقية والحفز، أو على تغيير هيكل المنظمة وعملية صنع القرار.

4. الرؤى، القيم، الثقافة:

تركز رؤية على المستقبل والغاية أو وسائل بلوغ الغاية، وقد يحتاج التغيير إلى تغييرات في ثقافة المؤسسة أو قيمها، بحيث تكون الإدارة والعاملين أكثر استعداداً للمشاركة في إحداث التغيير.

محددات التغيير:

للتغيير محددات عدة نذكر منها الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن

1- اتجاه التغيير: قد يكون التغيير بناءاً أو هداماً فالأول اتجاهه إيجابى ومنشود ومؤشر لتقدم وازدهار المجتمعات والدول أما الثانى فاتجاهه سلبى وغير مرغوب وهو علامة ومؤشر على تخلف وركود المجتمعات والدول.

2- مدى التغيير: قد يكون التغيير واسع المدى بحيث يتناول أكثر من متغير فى وقت واحد وقد يكون محدوداً يتناول متغير واحد فقط.

3- مساحة التغيير: قد يغطى التغيير مساحة واسعة (شبكة) من المتغيرات التى تؤثر فى بعضها البعض بحيث يتم تناولها فى إطار منظومى فى وقت واحد وكلما كانت مساحة (شبكة) التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل وأوسع وأكبر تأثيراً.

4- عمق التغيير: قد يكون التغيير سطحياً لا يعالج إلا القشور بعيداً عن الأعماق، وبذلك لا يكون تغييراً حقيقياً أو فعالاً بل تغييراً فى الشكل دون المضمون وقد يكون التغيير عميقاً يصل إلى الجذور وبذلك يكون مفيداً وفعالاً للمجتمعات والدول.

5- الزمن: قد يكون التغيير سريعاً تتقبله المجتمعات وقد يكون رتم المجتمعات بطيئاً مما يستوجب معه بطئ التغيير.

فالزمن الذى يتم فيه التغيير يعتمد على المجتمعات حيث يختلف من مجتمع إلى آخر. فالمجتمعات المتقدمة سريعة الاستجابة ويكون التغيير فيها سريعاً بينما التغيير فى المجتمعات النامية يحتاج إلى وقت أطول لكى تستوعبه قدرات هذه المجتمعات

لذا لا بد أن يكون الزمن اللازم لإحداث التغيير مناسباً لقدرات المجتمعات على استيعاب التغيير فإذا كانت سرعة التغيير أكبر من القدرة الاستيعابية لمجتمع ما لحدوث التغيير تحدث المحاذير المتمثلة فى أن يلفظ المجتمع هذا التغيير وقد يتحول إلى مجتمع سلبى أو مقاوم لحدوث للتغيير.

هنا لا بد للقائمين على إعداد خطط واستراتيجيات التغيير أن يكونوا على دراية كاملة بقدرة مجتمعاتهم على استيعاب التغيير.

أهمية مدخل إدارة التغيير:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته وحيث أننا جزء من هذا العالم فلابد وأن نتأثر وتستجيب لهذه التغييرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية، بحيث نحافظ على ذاتنا، ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه. (الخطيب، 2009)

وعندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة المجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية. فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان، باعتبار أن الإنسان وسيلة وأداء وهدف للتغيير حتى يصل إلى تحقيق أهدافه الإنسانية ويصل إلى غاياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ومن هنا يتبين أنه بحاجة إلى إدارة واعية لتحقيق ذلك التغيير. وكما أشار الخضير أن إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينة بذاتها، وتحمل أبعاد وظيفة جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقة تحررية تبقى وتؤكد على حرية الإنسان ومن ذلك يتضح لنا أهمية مدخل التغيير.

أن العالم يمر بحالة من التغيير الذي يمس جميع مجتمعات اليوم غنيها وفقيرها صغيرها وكبيرها، فالتغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مربكة وهناك بعض جوانب أهمية التغيير كما ذكرها الخضري (2003).

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.
2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على

أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغير كما ذكر (السويدان، 2001) (التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات).

3. **إزكاء الرغبة في التطوير**: يعل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:
   - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
   - عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
   - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة كما أشار إلى ذلك الخضري (2003) (إن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير).

4. **التوافق مع المتغيرات**: وينظر أيضاً إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضرورة يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي. وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغير في المؤسسات التعليم العالي حيث نجد أنه لابد من التغيير للتوافق مع زخم التغيير المتواصل. **(السويدان، 2001)**.

5. **الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداة** حيث تكمن أهمية التغيير إلى الوصول إلى الارتقاء والنماء وذلك من خلال محورين أشار إليهما الخضري

(2003) وتحدث عنها (**هيجان، 2003**) عندما قال (إن معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود جهود أخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين، هذه الأسباب من الممكن التوصل إليها من خلال اتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب ومعرفة أولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة منها بالعوامل الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع أو تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات أو خصائص العاملين بها أو المستفيدين من الخدمات التي تؤديها، والمحور الثاني: معرفة مجالات القوة وتأكيدها تشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل. (**السويدان، 2001**) في كتابه منهجية التغيير (عن ما أشار إليه وليام باسمور حين يشدد على الحاجة إلى توضيح النتائج الحقيقية: بقوله إن التغيير المؤسسي يتعلق بتغيير الأداء المؤسسي مكلما كانت الرابطة أوضح بين العمل والنتائج المحققة كلما وجدنا المزيد من الهمة والعطاء والحماس خلال عملية التغيير وإذا كانت الرابطة مع النتائج غير واضحة المعالم فإن ما ننوي فعله سوف يواجه بالمقاومة أو اللامبالاة) (**سكوت، 2002**).

ولقد تساءل (ميشل بير) وزملائه في مقالة تمهيدية بمجلة هارفارد بيزنس ويفيو (لماذا لا تحدث التغيير تغييراً خاصة أن معظم هذه البرامج التي توجهها نظرية التغيير تتصدع أساساً وتقرر هذه النظرية أن التغيرات في الموقف تؤدي إلى تغيرات في التصرف وطبقاً لهذا النموذج فالتغيير مثل التجربة التحول بمجرد أن يلتزم الناس سرعان ما تتابع التغيرات تصرفاتهم هذا ويعتقد بيير وزملائه أن هذه النظرية تعيد عملية التغيير إلى الوراء ونجد (**آرمسترونج، 2001**) يذكر أن التصرف الفردي في الحقيقة نجده تماماً الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد لذلك فإن الطريقة الفعالة

لتغيير والتصرف هي وضع الأفراد داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدوار ومسؤوليات وعلاقات جديدة ويحدد بيير وزملائه ست خطوات تركز على إحداث التغيير الفعال وهو ما يسمونه (بتنظيم المهام) ويعتبر المدخل الذي اقترحه (ميشل) وزملائه يعتبر مدخل أساسي للإدارة الفعالة للتغيير.

إن التغيير قضية تتم وتخضع لمنظومة وجودية مستمرة تستمد استمرارها من استمرار الحياة ومن هنا نجد أن التغيير ملازم للحياة يبقى لكل موجود نشاطه وحيويته ومن هنا نلاحظ أن للتغيير مداخل متعددة أهمها كما عددها الخضري (2003).

- **المدخل الأول: مدخل رفض الماضي:**

بمعنى رفض ما هو قائم الآن وهذا المدخل يتم استخدامه في حالة الثورات الشعبية الجارفة ومن منطلق الإصلاح للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية ومن خلالها تتأسس مجموعة من قواعد ومبادئ حاكمة لعملية التغيير وتقوم على عناصر رفض الماضي وهي تجسيم ظلم الماضي/ إظهار خطايا الماضي/ إعلان أسرار الماضي/ فتح باب التعويض عن المتضررين من الماضي. وبذلك نكتسب قوة دافعة جديدة لإحداث التغيير وتدعيمه.

- **المدخل الثاني: مدخل الانسلاخ عن الحاضر:**

وأهمية هذا المدخل تكمن في أن الوضع الراهن يكون المجتمع ضحية تيارات عاصفة ومتناقضة من الآراء والأفكار والقيم ونجد أهمية منهج في ضرورة الانسلاخ عن الواقع الراهن بأبعاده وجوانبه حتى يمكن إحداث التغيير المطلوب وكذلك إظهار عقم وسلبية الأوضاع الراهنة وهناك عدة أساليب يمكن من خلالها التغيير عن طريق الانسلاخ عن الحاضر.

1. **أسلوب البعث من الحاضر:** حيث يتم التصور أنه بعث من الممات إلى الحياة وأنه أمل جديد يعيشه المجتمع واختيار طريق واحد نسير جميعاً فيه لتحقيق أهدافنا المشتركة.
2. **أسلوب اليقظة الحاضر:** ويقوم هذا الأسلوب على إثارة العديد من الأسئلة الذكية تعمل على إذكاء الرغبة في الانسلاخ من الحاضر.
3. **أسلوب الصحوة الحاضر:** وهي مرحلة بنائية إدراكية شاملة تقوم على تعميق الوعي والإحاطة بمشاكل الحاضر وعيوبه ويفرض ضرورة التدخل والتحرك لمعالجته وإن هذا الوعي الكامل يدرك الإمكانيات والموارد والطاقات المتوفرة والتي يمكن توفيرها.
4. **أسلوب النهضة نحو التغيير:** وهي مرحلة سلوكية فاعلة ترتكز على الفعل والسلوك والحركة حيث البناء ووضع الأسس الارتكازية وأعمدة الهياكل التي تعطي شكل التغيير وملامحه.

خصائص إدارة التغيير:

إن إدارة التغـيير تتصـف بالعديـد مـن الخصـائص والـتي لا بـد مـن معرفتهـا والإلمام بها والتعرف عليها لمعرفة كيف تكون إدارة التغيير (Buchanan and Huczyn, 1997: 474).

1- **هادفة**: إن التغيير حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، وبالتالي فهو حركة لا تحدث ارتجالياً أو عشوائياً بدون أي توجيه. ومـن هنـا فـإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتتجه نحو تحقيق غاية محـددة ومعلومـة ومقبولـة ومتفق عليها من قوى التغيير.

2- **الفاعلية**: أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها، وبالتالي فإن إدارة التغيير تملـك القدرة على التأثير على الآخرين، وهذا ما يجعل إدارة التغيير فعالة.

3- **الإصلاح**: بمعنى أنها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

4- **المشاركة**: أن الطريـق الوحيـد لتحقيـق المشـاركة والتفاعـل الاجتمـاعي هـو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مـع قـادة التغـيير **(Eccles, 1994: 35)**.

5- **الواقعية**: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

6- **الشرعية**: يتعين تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، ذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، وخصوصاً عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، حتى يتم التغيير في إطار الشرعية والأخلاقية في آن واحد.

7- **الرشد**: يجب أن تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية، بحيث تتم الموازنة ما بين المنافع والخسائر، وبالتالي هذا يجعل الرشد صفة لازمة ومصاحبة لأي عمل إداري، وخاصة في إدارة التغيير والقيام به.

8- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**: ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها. وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة.

9- **القدرة على التنمية والتطوير والابتكار**: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء وإلا فقد مضمونه.

10- **التوافقية**: من الضروري أن يكون هناك انسجام وتوافق بين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير وعملية التغيير المنوي القيام بها، وأن يكون قدر مناسب من التوافق مع مجالات التغيير وإدارة التغيير (Eccles, 1994: 35).

ومن خصائص عملية التغيير:

1- أنها جهد ذو توجه شمولي:

فهي عملية شاملة تتناول جميع عناصر التنظيم، وهي ليست جهوداً عشوائية ارتجالية، بل مدروسة وتستند إلى استراتيجيات وخطط وبرامج زمنية، وتتطلب الانفتاح والتفاعل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما تتطلب حالة من التأهب والمرونة والاستجابة السريعة في بعض الأحيان وخصوصاً في حالة التغييرات المفاجئة العارمة.

2- تهدف إلى حل مشاكل التنظيم وتحقيق التكييف مع البيئة وتطوير الأداء:

حيث يرى البعض أن الهدف العام لعملية التغيير التنظيمي هو زيادة قدرة المنظمة على التكييف مع معطيات بيئتها أو تحسين وتطوير قدرتها على حل المشكلات وتحسين أدائها. وحيث أن نجاح المنظمات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغيرات في بيئتها. فإن ذلك يتطلب إحداث التغيير التنظيمي سواء أكان التغيير في التقنية المستخدمة، أو في الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد، أو في الأهداف والسياسات (Forhman, 1997).

3- أنها عملية حتمية في الوقت الحاضر:

ومن هذه الحتميات التي فرضت عملية التغيير في الوقت الحاضر: أن المنظمات تعمل في إطار النظام المفتوح وهي بذلك تؤثر وتتأثر بما يجري حولها فهي جزء من المجتمع، وتحتاج إلى الاعتماد على الموارد والإمكانيات لإنجاح عملية التغيير والتي تحصل عليها وتتعاون بها مع منظمات ومجتمعات أخرى، فإذا ما حدث تعديل أو تغير أو تبديل في واحدة منها لتجد الأخرى نفسها مضطرة لعمل التغيير وبنفس الحجم وذلك لخلق التوازن والتوافق في سبيل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. كما أن حالات عدم الاستقرار في المعطيات البيئية (حالات عدم التأكد البيئي) فرضت حتمية التغيير على كثير من المنظمات من خلال التغييرات المتسارعة على مختلف الأصعدة ومن خلال التطورات البيئية المفاجئة والتي تتجاوز في كثير من الأحيان قدرة المنظمات على التنبؤ ورصد هذه التطورات وخاصة عوامل المنافسة القوية والتطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات المتلاطمة في اتجاهات الأسواق والعملاء، فضلاً عن التغييرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

ويعتبر تحديد أهداف عملية التغيير من أهم جوانب عملية التغيير؛ ذلك أن الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، وكذلك تحسين في مستوى الأداء الوظيفي للفرد وأداء المنظمة. ومن هنا نورد بعض أهداف عملية التغيير التنظيمي وهي (**الدهان، 1992: 163**):

(1) زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

(2) زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

(3) مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

(4) تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

(5) الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

(6) بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

(7) مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

(8) زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المشمولين بها (**العديلي، 1998**).

(9) بناء جملة من القدرات والمهارات للتعامل مع التغيرات في المستقبل **(Miller, 2004)**.

أما خصائص إدارة التغيير فقد حددها الخضيري بما يأتي: (الخضيري، 2003)

- **الأهداف**: تتم حركة التغيير في إطار حركة تفاعلية منظمة تسعى لأهداف

محددة لتحقيقها، وذلك عن طريق تحويل القوى المعيقة للتغيير إلى قوى داعمة له وإضفاء المرونة للعملية التغييرية ككل.

- **الواقع:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي يعيشه المشروع ليشمل كافة إمكاناته وموارده وظروفه.
- **التوافق:** إيجاد توافق بين عملية التغيير واحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير ورغباتها.
- **الفاعلية:** وتتحقق فاعلية إدارة التغيير من خلال امتلاك القدرات الآتية:
  - المقدرة على الحركة بحرية مناسبة.
  - المقدرة على التأثير في الآخرين.
  - المقدرة على التأثير في الآخرين.
  - المقدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المراد تغييره.
  - المقدرة على الرؤية الشاملة للقوى المتصارعة في الكيان الإداري.
- **المشاركة:** لإحداث المشاركة الواعية لابد من إيجاد التفاعل الإيجابي بين العاملين على إدارة التغيير وبين قياداتهم ليحيط كل منهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير.
- **الشرعية:** عند القيام بإدارة التغيير لابد أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية، وألا يتعارض مع القوانين القائمة، فهذا التعارض قد يؤدي غرضه المثبط في عرقلة عملية التغيير إن تم التنبه له من قبل القوى المعارضة للتغيير.
- **الإصلاح:** وهو صفة من صفات نجاح عملية التغيير، إذ لابد من أن يتم في هذه المرحلة إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة الخلل أين ما كان.

- **القدرة على التطوير والابتكار:** العمل على إيجاد قدرات تطويرية وتحسين ما هو قائم والسعي نحو الأفضل دائماً.
- **القدرة على التكيف السريع مع الجديد:** فالتوافق والتكيف والسيطرة على اتجاهات الأحداث الجديدة ومساراتها هي قدرات متطورة تحافظ على حيوية إدارة التغيير.

وتمثل خصائص إدارة التغيير:

- **أولاً: الاستهدافية:**

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.

- **ثانياً: الواقعية:**

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.

- **ثالثاً: التوافقية:**

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

- **رابعاً: الفاعلية:**

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.

- **خامساً: المشاركة:**

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق هذا التفاعل الإيجابي هو المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير.

- **سادساً: الشرعية:**

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وإذا كان القانون القائم يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير للحفاظ على الشرعية القانونية، وفي الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستخدمه في مقاومة قوى التغيير.

- **سابعاً: الإصلاح:**

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، وسد ما في المجتمع من نقائص.

- **ثامناً: الرشادة:**

الرشادة هي صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يقل عن هذه الخسائر.

- **تاسعاً: القدرة على التطوير والابتكار:**

يتعين أن يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً، والتغيير يعني الأفضل والأصلح والأجود ولا يعني أبداً التدهور والانحلال.

- **عاشراً: القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:**

وهي خاصية هامة لإدارة التغيير، فالأحداث السريعة التي تجتاح الكيان الإداري، فإذا لم تستطع القوى القائمة التكيف معها وامتصاص آثارها. فسرعان ما تتحول هذه القوى إلى الصدام. (الخضيري، 2003، والعميان، 2004).

وتتميز عملية التغيير بعدد من الميزات، ومن أهمها ما يلي: (صباحين، 2012)

(أ) التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع: "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء، والدنيا إلى فناء، كما قال الرحمن في عروس القرآن ﴿ كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ ﴿٢٦﴾ وَيَبْقَىٰ وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ ﴿٢٧﴾ فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴾

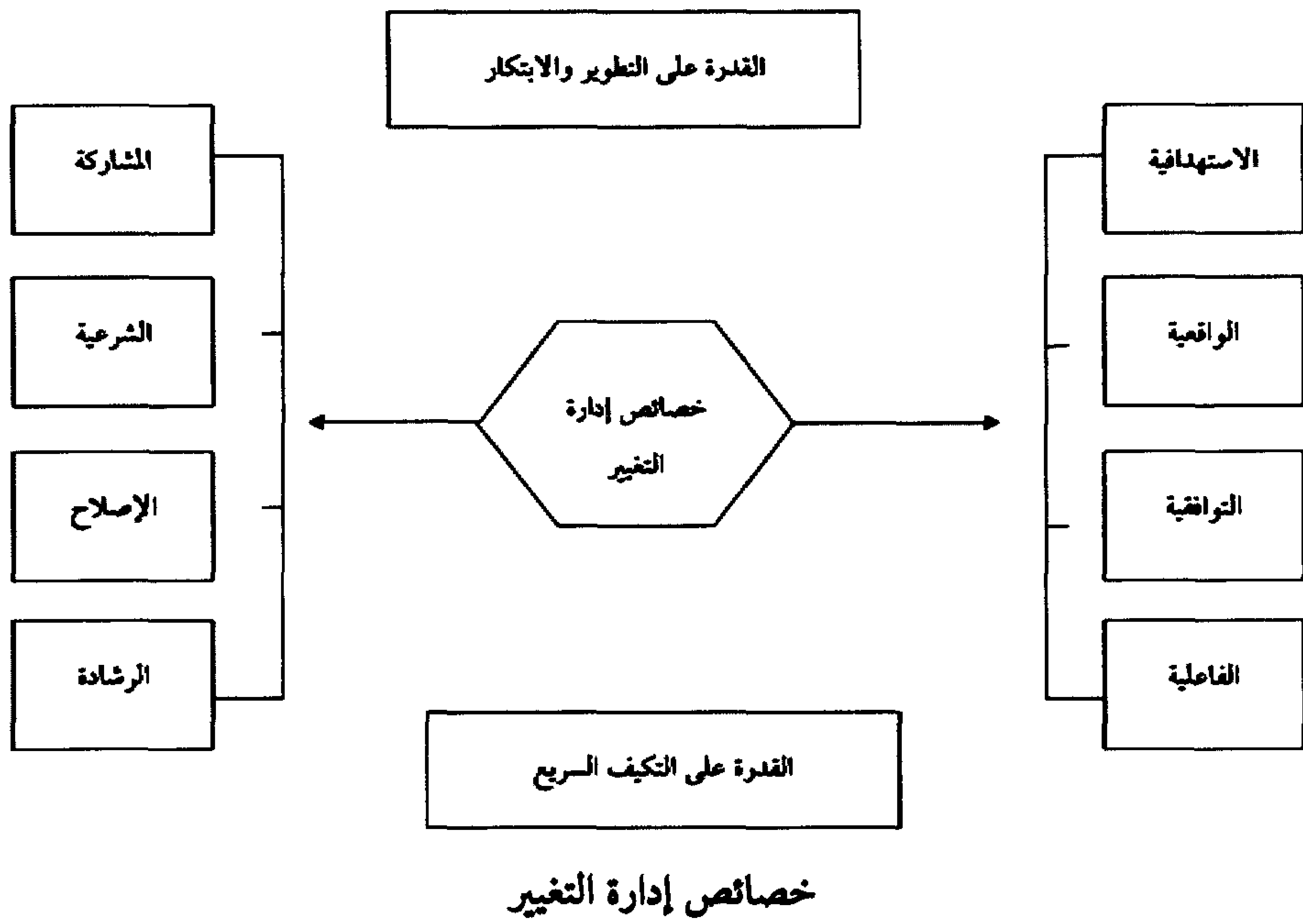
ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية..، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه "عصر التغير" وهذا التغير أصبح كالمد العارم يجتاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء أكانت هذه القوى تأتي من الخارج أم من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

(ب) التغيير حركة تفاؤلية: أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

(ج) التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ" فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون سريانه منظماً كجريان الماء، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئاً أو سريعاً، جذرياً أو تدريجياً، فهو من

الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة "التغيير المستمر"، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائماً ويعتبروه رحلة لا نهائية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

(د) التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها (بكامله)، أي باعتبارها نظاماً كاملاً، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات، وجوانب أخرى بالمنظمة. (صباحين، 2012)



خصائص إدارة التغيير

نماذج إدارة التغيير:

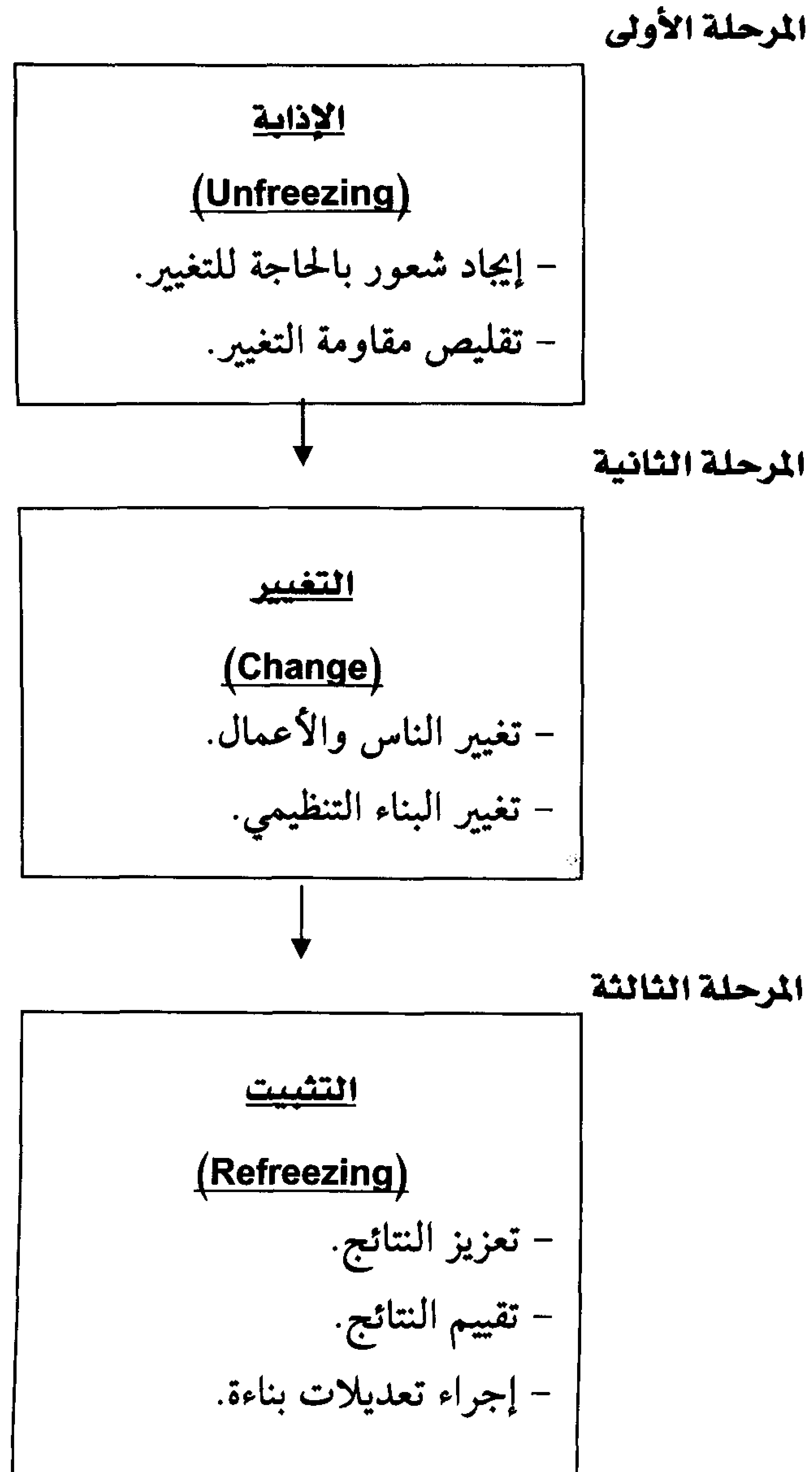
يعد Kurt Lewin من أشهر من كتب في هذا المجال، وقد طور نموذجاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والباحثين والممارسين والتي تتناسب مع ظروفهم. وبحسب اعتقاد الكثير، فإن النموذج الذي قدمه (Kurt Lewin) والمراحل التي حددها تساعد بشكل كبير على إحداث التغيير بفعالية، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة مناسبة سليمة تتناسب مع ظروف المنظمة وحاجياتها، ضمن تغيير مخطط وواع. وهذه المراحل هي: الإذابة أو حل الجمود (Unfreezing)، التغيير (Change)، إعادة التجميد أو التثبيت (Refreezing).

1- الإذابة (Unfreezing):

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى عملية التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل. وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة تلك بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف. وتتطلب هذه المرحلة أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير.

ويمكن أن تتم مرحلة الإذابة من خلال إقصاء الممارسات والاتجاهات الحالية وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، والتأكيد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة، وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغير (Kreitner, and Kinicki, 1992).

مراحل عملية التغيير في نموذج (Kurt Lewin)



وتكمن أهمية هذه المرحلة في كونها تمكن الأفراد والقائمين على التغيير من التبصر التام والوعي والإدراك الكامل بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى حل وتغيير (Jesitus, 1997).

2- التغيير (Change):

إن القائمين على التغيير يقومون في هذه المرحلة بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف. ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي جوهري، وبالتالي فإنه يتم التحول من السلوكيات القديمة إلى السلوكيات الجديدة.

ولابد الحذر من التسرع في الإقدام وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة؛ لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة من قبل الأفراد العاملين لعملية تغيير الوضع الحالي. ويصاحب هذه المرحلة أحياناً نوع من الإرباك وشعور غير مرغوب فيه كالقلق والتوتر (حريم، 1997: 469).

3- التثبيت (Refreezing):

وفي هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة. أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي. (ماهر، 2003: 210 نقلاً عن Gabarro and Kotter, 1993: 15).

وهناك العديد من نماذج التغيير التي وإن اختلفت في بعـض الجزئيـات إلا أنهـا تؤكد في مجملها عملية التغيير وإدارته ضمن خطوات منظمة وواضحة، فعلـى سـبيل المثال يتكون أنموذج سشن (Schien) للتغيير من أربع مراحل هي الإذابـة، والتغـيير، والتثبيت، والتشغيل، ويعد أنموذج أونـز (Owens, 1995) لتـوازن قـوى الضـغط في مجال التغيير، من النماذج التي تهم أي منظمة تمر بتغـيير، لأنهـا سـتواجه نـوعين مـن القوى المؤثرة في حالة التوازن والاستقرار، قـوى دافعـة نحـو التغـيير وأخـرى كابحـة للتغيير، وتمر المنظمة حسب الأنموذج بـثلاث مراحـل؛ تبـدأ بمرحلـة الاسـتقرار، ثـم التغيير بتأثير من القوى الدافعة، ثم المرحلة الثالثة والأخيرة وهي العـودة إلى التـوازن والاستقرار بعد تنفيذ التغيير. **(الأصبحي، 2007)**.

وبناء على أنموذج ليبت وواطسون وويستلي لخص العطيات (2006) مراحـل التغيير بما يأتي:

(1) الحاجة إلى التغيير.

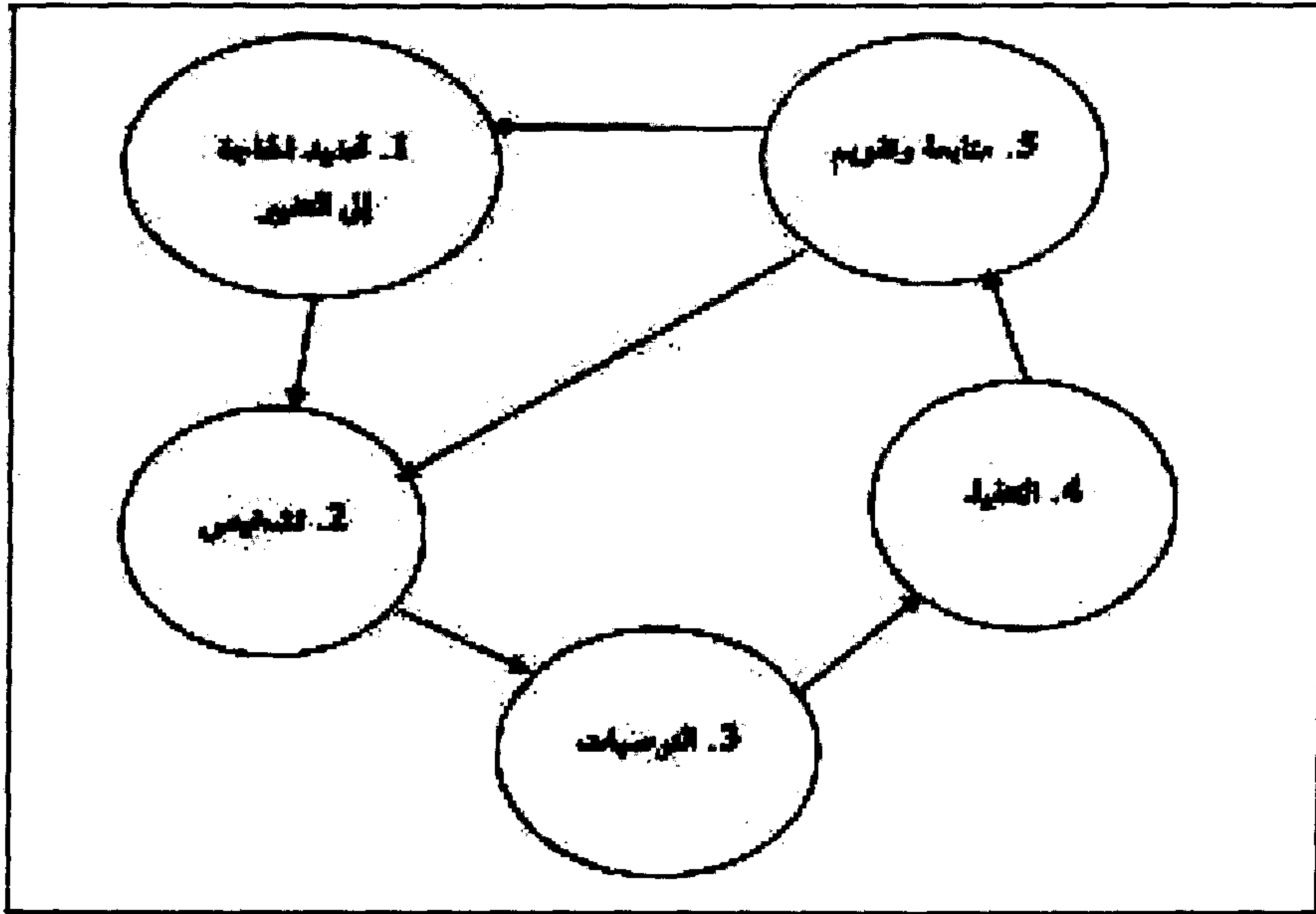
(2) تشخيص الوضع الراهن وتحديد مطالب التغيير وأماكنها.

(3) التوصيات وهي الاستشارات التي يطرحها خبراء التغيير ويوصون بها.

(4) تنفيذ عمليات التغيير.

(5) المتابعة والتقويم لنتائج التغيير، ومن الممكن أن يتبع بعد هذه الخطوة تشخيص جديد من خلال النتائج السابقة ثم التوصيات والتنفيذ والمتابعة والتقويم.

والشكل التالي يوضح هذه المراحل.



(أنموذج ليبت وواطسون ويستلي لإدارة التغيير)

وتطرق سعيد (2000) إلى أنموذج (Lippit & Watson & Westly) للتغيير، والذي يتكون من خمس مراحل هي:

(1) وجود الحاجة وتأكيدها والسبب للتغيير.
(2) إيجاد علاقة تعاقدية بين خبراء التغيير والاستشاريين وبين المعنيين بعملية التغيير.
(3) إحداث التغيير من خلال تشخيص الوضع وطرح البدائل بعد دراستها.
(4) تثبيت عملية التغيير.
(5) إنهاء العلاقة بين المعنيين بعملية التغيير وخبراء التغيير. **(سعيد، 2000)**

أما أنموذج الأبعاد الخمسة لإدارة التغيير فهو يمثل نظرة دورية للتغيير التنظيمي، ذلك إن أي أنموذج للتغيير التنظيمي يعد عملية معقدة، تتطلب فاعليتها بنية تنظيمية وعمليات دقيقة، تعتمد على كل سمات إدارة التغيير، وذلك من خلال التطوير المستمر في أثناء التطبيق، فقد أوضح فيكتور (Vector, 2002) بأن النظرة الدورية تؤكد الطبيعة التكرارية لأي مبادرة للتغيير، فكل بعد من الأبعاد الخمسة يتناول مرحلة من مراحل التغيير بالتفصيل، والذي يضمن ربط كل المراحل بتعقيداتها بطريقة ناجحة وهذه الأبعاد هي: (الأصبحي، 2007)

- **البعد الأول المباشر (Direct)**: ويعني التطرق لسبب التغيير مباشرة، ويتضمن الرؤية والعمل والقيم في أسلوب واحد يتجاوب فيه كل واحد مع الآخر بانسجام يلائم العمل.
- **البعد الثاني الوصف (Describe)**، ويعني وصف الرؤية والاتجاه وترجمتهما من خلال وضع واقتراح استراتيجيات تتجاوب مع الاستراتيجيات القائمة بغرض تحقيق نقل تدريجي مرن من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل، ومن تلك الاستراتيجيات الفعالة:

  أ- إستراتيجية إدارة الأداء: Performance Management Strategy

  ب- إستراتيجية الاتصال: Communications Strategy

- **البعد الثالث التعريف (Define)**، يتضمن هذا البعد التطبيق العملي للاستراتيجيات التي تم تطويرها في البعدين السابقين، ويشمل العمليات والسياسات والإجراءات التي تضمن تطبيق الاستراتيجيات بطريقة ثابتة.
- **البعد الرابع التسليم (Deliver)**، وهو التسليم الفعلي لما تم رسمه في

الاستراتيجيات التي تم تطويرها في الأبعاد السابقة والتطبيق والممارسة العملية لكل ما تم طرحه في الاستراتيجية.

- **البعد الخامس التطوير،** يعد هذا البعد محور الأبعاد الخمسة إذ تتم فيه المراجعة المستمرة والمراقبة للعمليات، ولا يأتي دور هذا البعد إلا إذا تم إنجاز الاستراتيجية والأهداف سواء بشكل جزئي أم بشكل كلي، لأن أي منظمة تتعرض لظروف عرضية متغيرة، تتطلب بذلك المراجعة المستمرة لتكييف الاستراتيجيات بمرونة مع ما يستجد من تغيير دائم، ويلاحظ مما سبق بأن هذه الأبعاد الخمسة تسيطر تماماً على كل عمليات التغيير وتعالجها بصورة متكاملة في كافة أجزائها في المنظمة، كما أن الاتصال والقيادة يعدان عنصرين فاعلين في نجاح إدارة التغيير.

مختلفة لمجموعة كبيرة من المستشارين الإداريين، والمؤلفين الذين تناولوا موضوع إدارة التغيير، هذه الآراء التنظيرية لإدارة التغيير ركزت أغلبها على العديد من نشاطات إدارة التغيير، والتي تضم التقييم والاتصال والتدريب وغيرها.

ويعد أنموذج كوتر (Kotter, 1990) المكون من ثماني مراحل للتغيير من النماذج الشاملة الذي حقق نجاحاً عند تطبيقه في عدد من المؤسسات وقد اشتمل على العناصر الأساسية لعملية التغيير ضمن ترتيب منظم وكما يأتي:

(1) المتابعة المستمرة والسريعة لعملية التغيير.

(2) توفير الوضوح في مراحل وأهداف وعمليات التغيير.

(3) تطوير الرؤية والاستراتيجية باستمرار.

(4) إيصال رؤية التغيير للآخرين.

(5) تفويض صلاحيات واسعة المدى.

(6) توليد مكاسب قصيرة الأجل.

(7) ترسيخ المكاسب والتحرك نحو مزيد من التغيير.

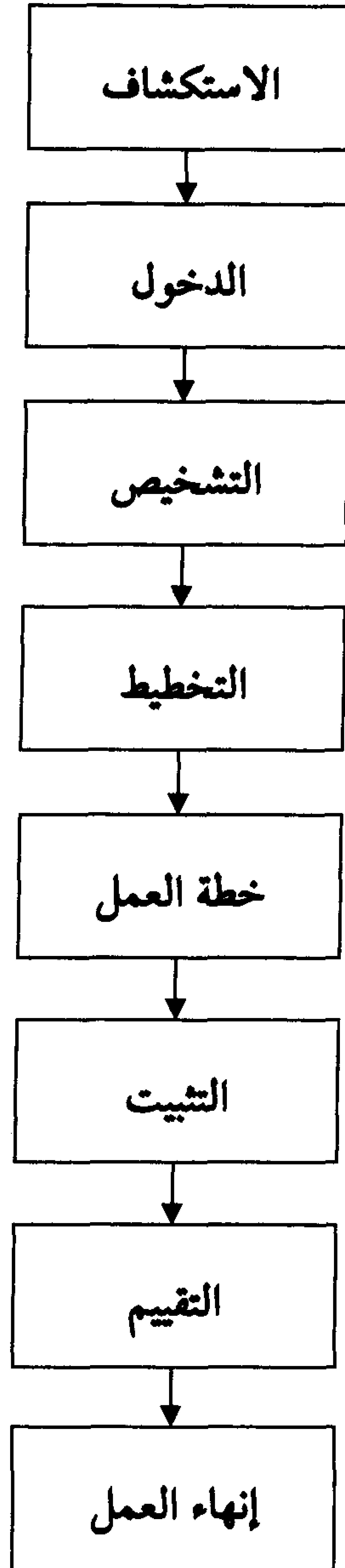
(8) إدخال منهجيات جديدة في الثقافة (Kotter, 1990).

أما أنموذج (ADKAR) فيتكون من خمسة عناصر أو أهداف لابد من إنجازها عن طريق الأفراد، وذلك ليتمكنوا من تطبيقه، وتشكل هذه العناصر كتل البناء الأساسية للتغيير الناجح، وهي:

1. الوعي (Awareness).
2. الرغبة (Desire).
3. المعرفة (Knowledge).
4. القدرة (Ability).
5. التعزيز (Rrinforcement).

الوعي
الرغبة
المعرفة
القدرة
التعزيز

أما أنموذج (Edgar Huse) المكون من سبع مراحل لتطوير المنظمة، فهو قائم على الاستكشاف، والدخول، والتشخيص والتخطيط، وخطة العمل، والتثبيت، والتقييم، وإنهاء العمل، ويفيد هذا الأنموذج في معرفة العناصر الأساسية لعملية تطوير المنظمة، لكنه لا يخدم الجانب الاستراتيجي ولا يستوعبه لبساطته.



(نموذج Edgar Juse)

واقترح (Weisbord) أنموذجاً مكوناً من ستة صناديق تتحكم بنجاح عملية إدارة التغيير موضحاً في الشكل التالي، إذ ينقسم أنموذج الصناديق الستة للمنظمة، على أساس أن قيادة إدارة التغيير هي من يقع عليها مركز ومحور المقدرة على إحداث توازن بين خمسة صناديق محيطة بها تقوم بتنفيذ إدارة التغيير، وهي موزعة كالآتي: **(الأصبحي، 2007)**

(1) **صندوق الأغراض (Purposes Box)**: ويختص بالإجابة عن ما العمل الذي سنقوم به؟

(2) **صندوق التركيب (Structure Box)**: ويتعلق بالإجابة عن كيف سيتم تقسيم العمل؟

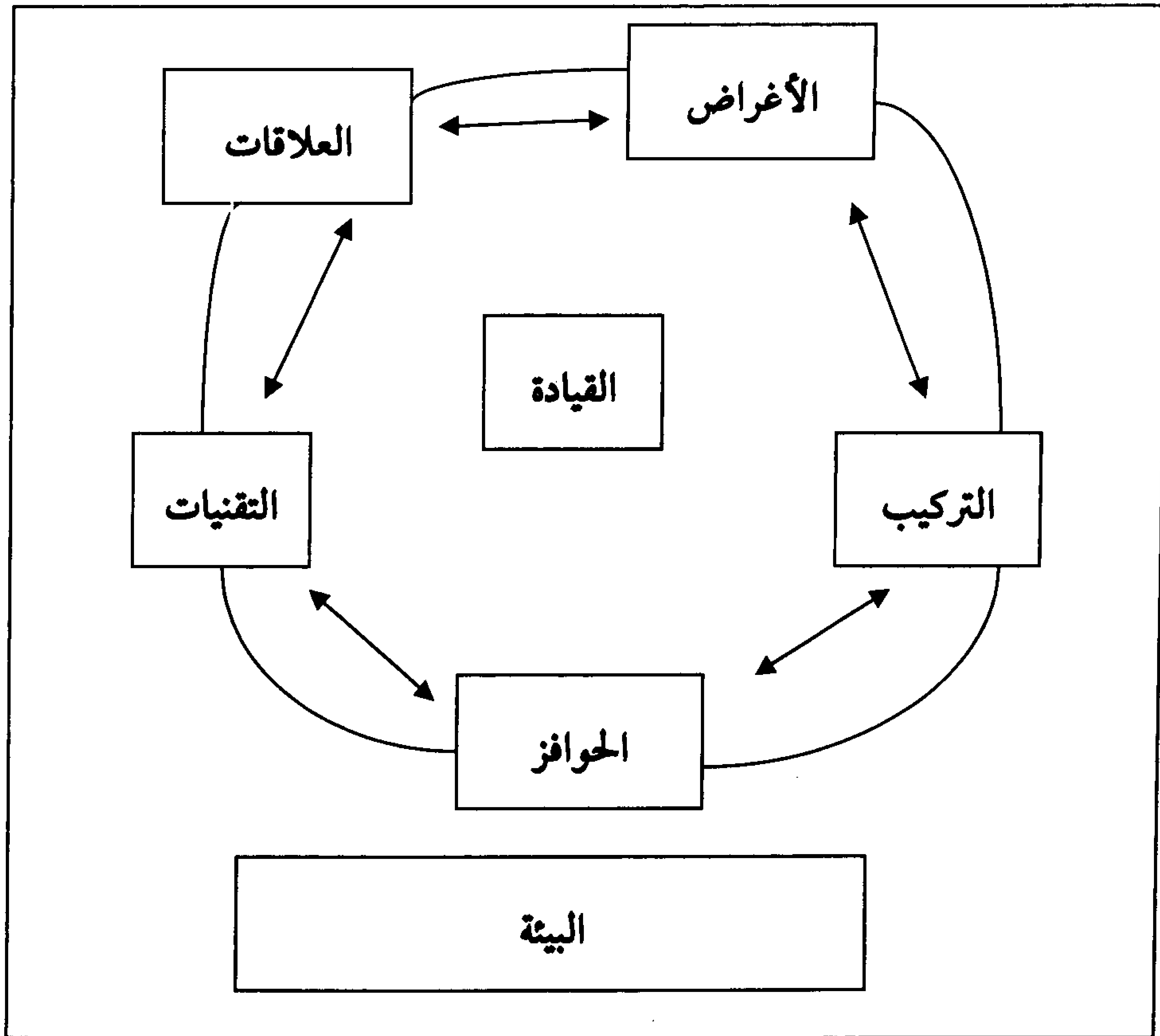
(3) **صندوق الجوائز (Rewards Box)**: ويختص بالإجابة عن هل توجد جوائز لكل المهام المطلوبة؟

(4) **صندوق الآليات المساعدة (Heplful mechanisms Box)**: ويهتم بالإجابة عن هل توجد لدينا آليات تنسيق كافية؟

(5) **صندوق العلاقات (Relationships Box)**: ويتعلق بالإجابة عن كيف ستقوم بحل الصراعات بين الأفراد بوسائل تقنية؟

(6) **صندوق القيادة (Leadership Box)**: وهو الذي يضع تساؤلاً هاماً عن الشخص المناسب لإحداث توازن في إدارة هذه الصناديق.

وهذه الصناديق الستة بتكاملها الدوري مع بعضها تتأثر بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمحيط الذي تؤدي مهامها فيه.



الشكل: أنموذج ويسبورد للتغيير المنظمي

تعتمد كفاءة نماذج إدارة التغيير على بعض الأمور منها كما ذكرها (Iles & Sutherland, 2005) ما يأتي:

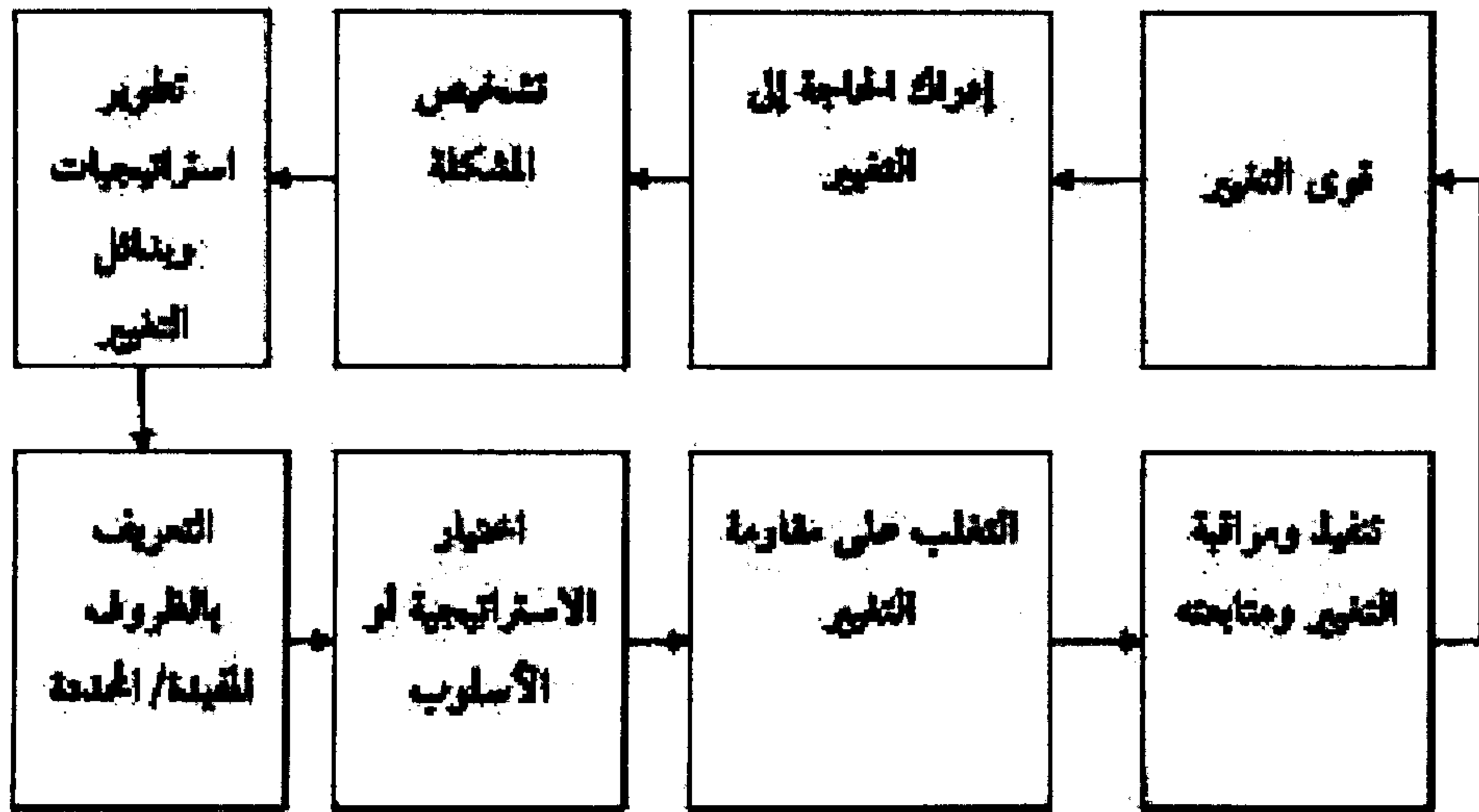
- يشمل التغيير دائماً عدة أبعاد لابد من الإلمام بتأثيراتها، لأن كل بعد يؤثر في الآخر ويتممه، لذا لابد من إحداث التغيير بصورة شاملة قدر الإمكان، ليحدث الفرق وإلا ستكون صورة التغيير ناقصة.
- لا بد أن تكون نماذج إدارة التغيير قد خضعت لتحليل مسبق لكل مراحله وخطواته، كتحليل أهدافه، وكيف سيطبق الأنموذج، وكيف ومن ومتى سيتم

تقييمه، هذا التحليل يتم بشكل دوري تقريباً لفحص كفاءة الأنموذج ليستمر، ولابد أن يوازي هذا الفحص والتحليل الدوري تطوير الإجراءات المتخذة.

- الآراء المختلفة ووجهات النظر تحمل تبايناً واختلافاً بيناً في أنموذج إدارة التغيير وفقاً لمتطلباته وأهدافه، وحسب ما يتوقعونه من تغييرات ناتجة، لذا يجب تكوين صورة موحدة ما أمكن تخدم هذه الاختلافات والإجراءات وتتجانس ضمن وجهة نظر موحدة.

أما نموذج (Ivancevich) وزملائه فيعتبر عملية التغيير سلسلة من الخطوات المترابطة، ويبين الشكل التالي أبرز مراحل عملية التغيير حسب هذا النموذج.

مراحل عملية التغيير في نموذج (Ivancevich) وزملائه



ويتضمن هذا النموذج الخطوات التالية (العزام، 2002):

1- **التعرف على قوى التغيير**: وتشمل هذه الخطوة التعرف على الأسباب والدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء أكانت داخلية أم خارجية.

2- **إدراك الحاجة للتغيير:** وتستطيع المنظمة أن تدرك حاجاتها للتغيير من خلال التقارير اليومية والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من مصادر مختلفة ومن أمثلتها: الميزانيات، الأرباح، انخفاض الأداء، تدني المبيعات، تدني معنويات العاملين وغيرها. وهنا تستطيع المنظمة والإدارة أن تعرف ما هي قوة وكثافة وحجم التغيير المطلوب.

3- **تشخيص المشكلة:** وفي هذه المرحلة لابد من تشخيص دقيق للمشكلة وتعريفها وتحديدها. إلا أن بعض المشاكل لا تكن واضحة للجميع وهنا تلعب الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الحقيقي دوراً بارزاً في توضيحها وإبرازها للجميع وبالتالي تسليط الضوء على المشكلة وعندئذ التمكن من حلها.

4- **تطوير استراتيجيات وبدائل التغيير:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد الاستراتيجيات والبدائل الممكنة للقيام بعملية التغيير. وفي هذه المرحلة يجب النظر دائماً إلى عناصر رئيسية ومعايير وأسس عديدة من أهمها (المؤمن، وآخرون، 1997):

أ- ما الذي يجب تغييره (مجال التغيير).

ب- وكيفية إحداث التغيير.

ج- الجهة (الوحدة المستهدفة من التغيير).

5- **التعريف بالظروف المقيدة/ المحددة:** يتوقف اختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها: القيادة، والاتصال، ومناخ المنظمة وثقافتها، والتنظيم الرسمي (تصميم المنظمة)، ونظام الرقابة، والقيم والمعايير والسلوكيات.

6- **اختيار الاستراتيجية أو الأسلوب للتغيير:** بعد الأخذ بعين الاعتبار الظروف المقيدة ودراستها وتحليلها، يأتي في هذه المرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة.

7- **التغلب على مقاومة التغيير:** يتطلب من الإدارة أن تعرف وتدرك أنه من الطبيعي أن تلاقي عملية التغيير مقاومة من الأفراد العاملين، لذا لابد لها من البحث والوقوف على مسببات هذه المقاومة والعمل على تطوير الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها. وسوف نتناول هذا الموضوع بشيء من التفصيل لاحقاً.

8- **تنفيذ ومراقبة التغيير ومتابعته:** وتتضمن هذه المرحلة الاهتمام بعنصرين رئيسيين وهما: التوقيت والنطاق. ويقصد بالتوقيت معرفة متى يتم إحداث التغيير والتي تتوقف على عوامل عديدة منها: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير. وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وهذا يتوقف على أهداف التغيير، فقد يتم التغيير على جميع مستويات التنظيم، أو يمكن تنفيذه على مراحل وعلى مستويات جزئية من المنظمة.

أما فيما يتعلق بالمتابعة (التغذية الراجعة)، فتهدف إلى توفير المعلومات عن عملية التغيير كاملة والتي تبين أوجه القصور أو الخلل فيها مما يستدعي الحلول السريعة ومعالجتها وبالتالي تفادي الأخطار التي قد تنجم عن عملية التغيير أو الخطأ فيها.

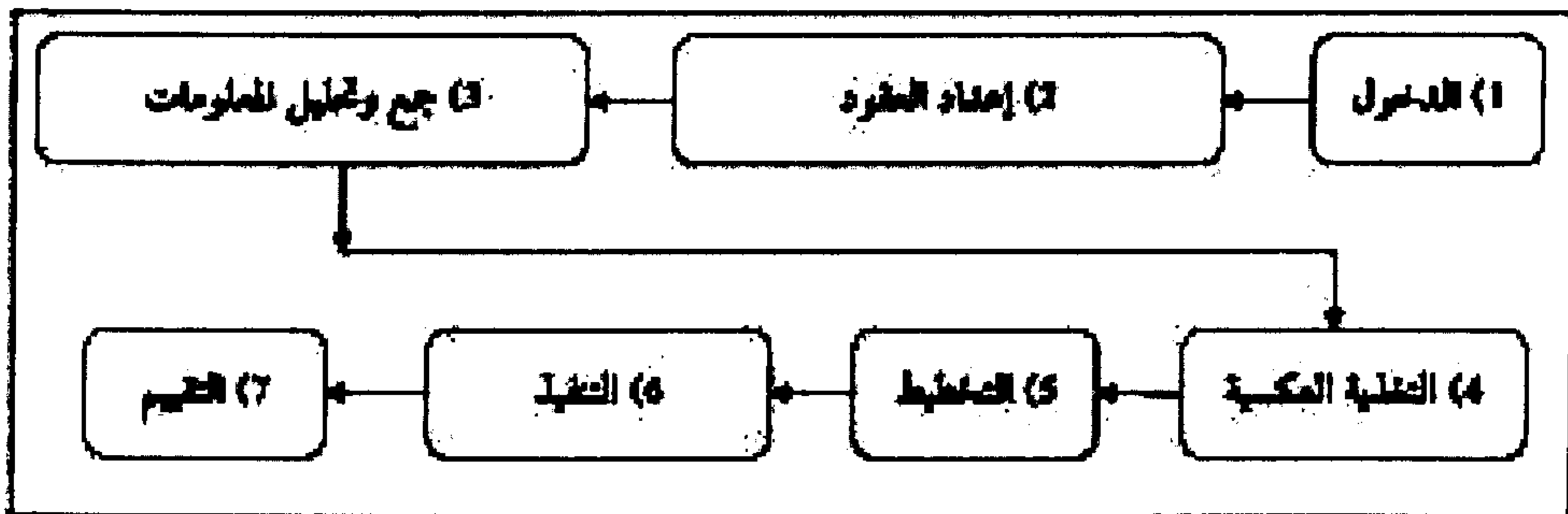
- **نموذج Burke (1994)**

يتألف هذا النموذج من سبع مراحل مبينة في الشكل التالي: **(القواسمة، 2005)**

وتتضمن مرحلة الدخول توقيعاً للعقد الأولي بين خبير التغيير والمنظمة بعد

إدراك المنظمة حاجتها للتغيير. كما تتضمن فهماً متبادلاً للأدوار المناطة بكلا الطرفين. وتتضمن مرحلة إعداد أو تهيئة العقد مع خبير التغيير مناقشة وتفسيراً للأعمال التي سيتم عملها، مع إمكانية عمل التعديلات عليه من قبل المنظمة من خلال عرضه على العاملين وإغنائه بملاحظاتهم.

الشكل: نموذج (Burke, 1994) لإدارة التغيير



وتتمثل المرحلة الثالثة بجمع وتحليل المعلومات التي يقوم بها خبير التغيير بمساعدة المنظمة من خلال عمل المقابلات والمسوحات الميدانية ومراجعة وثائق وبيانات المنظمة الرسمية.

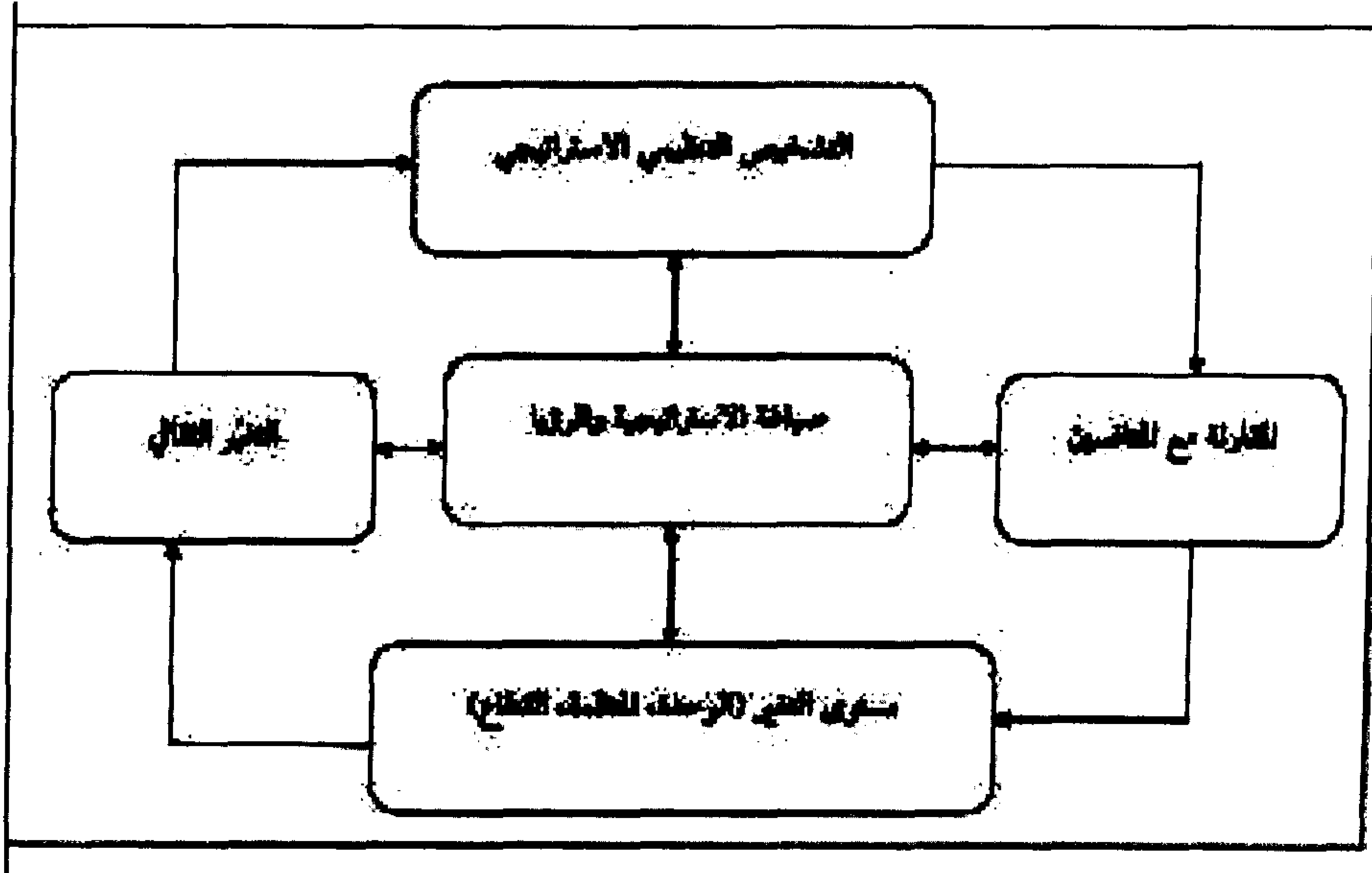
وتتضمن مرحلة التغذية العكسية بإعادة تنظيم المعلومات وصياغتها من قبل خبير التغيير وعرضها على إدارة المنظمة لأخذ الموافقة النهائية عليها. كما تتضمن مقترحات التغيير وأية قضايا مستقبلية ذات صلة ببرنامج التغيير. أما مرحلة التخطيط فتتضمن النظر إلى جميع البدائل المتاحة للتغيير، واختيار البديل المناسب بعد دراسة الآثار المترتبة على كل بديل. كما تتطلب هذه المرحلة وجود خبير التغيير الذي يعمل بالتعاون مع إدارة المنظمة كي يضمن الالتزام بخطط التغيير وبرامج التنفيذ في المرحلة التالية. وتبدأ مرحلة التنفيذ عادة تحت إشراف خبير التغيير لمعرفته بآليات الحد من مقاومة التغيير وقدرته على التنبؤ بالآثار المترتبة على التغيير.

أما المرحلة الأخيرة فتتمثل بتقييم النتائج التي يـتم التوصـل إليهـا مـن خـلال المراجعة المستمرة لها لمعرفة ما تم عمله، وما هو الوضع الـراهن، ومـا هـي الخطـوات الواجب اتخاذها للسير بالمنظمة قدماً إلى الأمام. **(القواسمة، 2005)**.

- **نموذج Carnall (1999, pp: 143-149)**

يعتبر نموذج Carnall في حقـل التغـيير الاسـتراتيجي التنظيمـي مـن النمـاذج المعتمدة لدراسة المؤثرات الرئيسية على طبيعة التغـيير التنظيمـي، حيـث تتعلـق هـذه المـؤثرات بعمـق وحجـم وتعقـد التغـيير. وكمـا يوضـح الشـكل، فـإن أي تغـيير يتطلب إعداد استراتيجية لهـذا التغـيير. كمـا أن التشـخيص التنظيمـي الاسـتراتيجي (Strategic Organizational Diagnosis) المتمثل بالقدرة على التغيير يتطلب القيـام بقياس أداء وقدرات المنظمة بالمقارنة مع المنافسين. حيث أن عمليـة التشـخيص تـبين قدرة المنظمة على التغير والتحسين. كمـا أن التغـيير يـؤدي إمـا إلى تغـييرات محـددة كتقديم نظام معلومات جديد، أو تقديم سلعة جديدة، أو إنشاء مصـنع جديـد علـى مستوى الوحدة في التنظيم، أو تغييرات عامة كإعادة الهندسة، أو الجـودة الشـاملة، أو برامج التصنيع المرتكز على الوقت، أو الاستراتيجيات المعتمدة على الوقـت لتطـوير المنتجات، أو التفويض وإعادة الهيكلة، أو تطبيق برامج التغيّـر الثقـافي علـى مسـتوى المنظمة. أما الائتلافات أو المشاريع المشتركة فهي تمثل تغييرات واسعة أو على مستوى تنظيمات متعددة. ويبرز التغير الثقافي (Culture Change) في الشكل على نحو منفرد لأهمية الثقافة المؤسسية على استراتيجيات التغيير.

(نموذج Carnall (1999) في التغيير الاستراتيجي التنظيمي)



- **نموذج Jones (2000):**

قـدم Jones (2000, pp: 399-403) نموذجـاً لعمليـة التغـيير مـن ثـلاث خطـوات رئيسية هي:

1- تحديد الحاجة إلى التغيير، والتي تتضمن أيضاً تحديد الوضـع الـراهن والوضـع المستقبلي المرغوب.

2- التغلب على عقبات التغـيير علـى المسـتوى التنظيمـي والـوظيفي والجمـاعي والفردي.

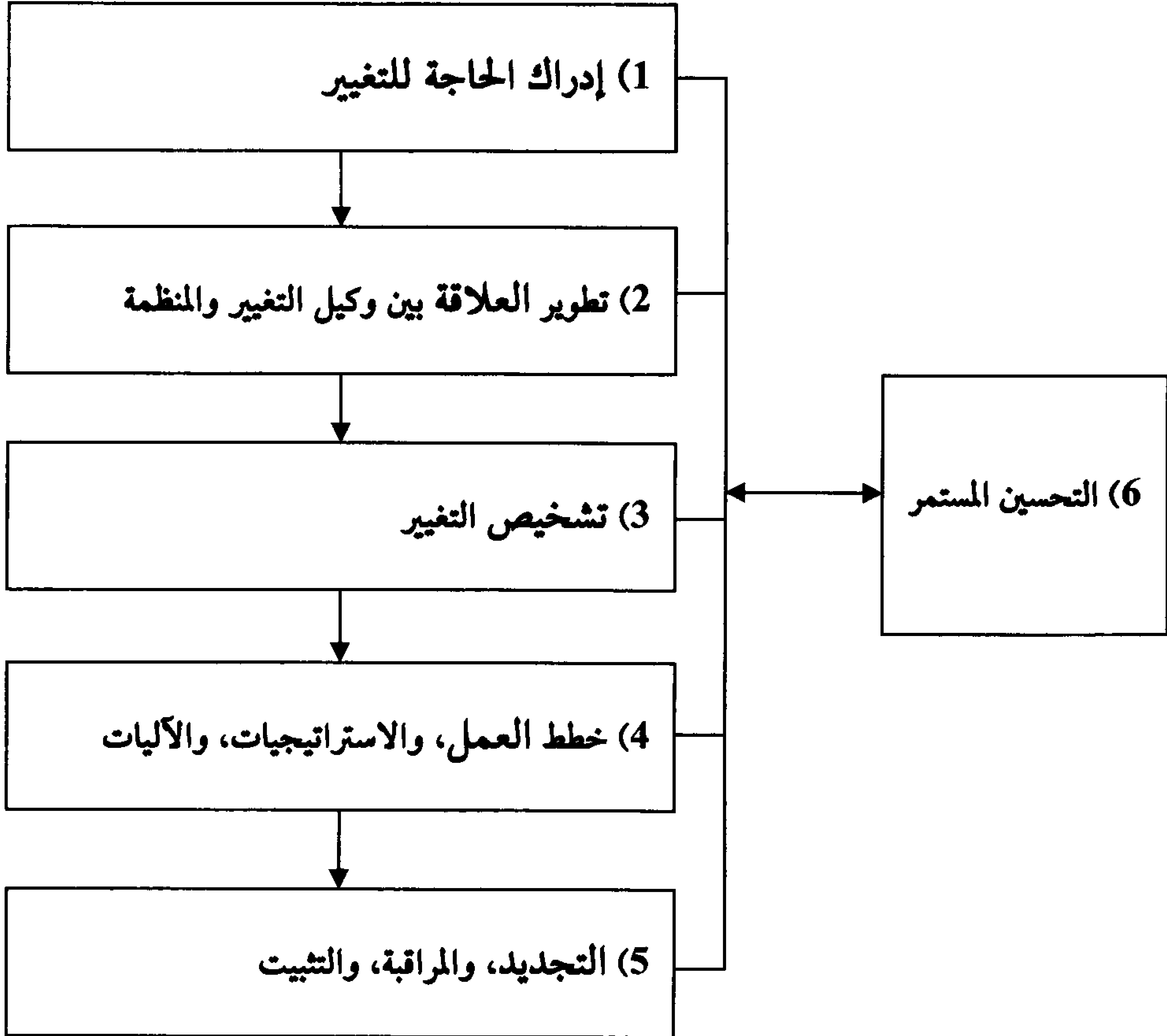
3- تحديد استراتيجية التغيير، كاختيار الأسلوب الجذري أو الأسلوب النشوئي.

- **نموذج Harvey & Brown (2001, pp: 15-18):**

قدم Harvey & Brown نموذجاً في التطوير أو التغيير التنظيمي مؤلفاً من ست مراحل على النحو التالي: **(القواسمة، 2005)**

1- إدراك الحاجة للتغيير، كدخول المنظمة في حالة من عدم الاتزان بسبب النمو أو التراجع في الأداء، أو بسبب تغييرات تكنولوجية أو تنافسية أو اجتماعية في البيئة الخارجية.

(نموذج Harvey & Brown (2001) للتغيير التنظيمي)



2- بناء علاقة بين خبير التغيير وصاحب العمل، لما لهذه العلاقة من أهمية في تحديد النجاح المطلوب وتجنب الفشل المحتمل. كما يتوجب على هذه العلاقة أن تبنى على توافق تام، واتصال مفتوح، وثقة متبادلة، ومسؤولية مشتركة، وانطباع جيد بين الطرفين.

3- **تشخيص التغيير**، وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها، وتشخيص المشكلة، واختيار طرق الحل والاستراتيجيات المناسبة.

4- **وضع خطط العمل، وصياغة الاستراتيجيات**، واختيار طرق العمل، حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأطولها زمناً.

5- **التجديد، والمراقبة، والتثبيت**، حيث يتم مراقبة نتائج برامج العمل التي بدأت في المرحلة السابقة، وتثبيت التغييرات المرغوبة. كما تسهم هذه المرحلة في تقييم فاعلية استراتيجيات التغيير وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة.

6- **التحسين المستمر**، فالمنظمة التي ترغب في مواصلة التقدم والنجاح عليها أن تتغير باستمرار. فالمنظمات، بهذا الصدد، نوعان: منظمات تتغير دوماً، ومنظمات تهلك وتتلاشى ثم تندثر.

• وقدّم Harvey & Brown (2001) نموذجاً آخر للتغيير يعتمد على متغيرين أساسيين: درجة التغيير، وأثر التغيير على الثقافة. فإذا تراوحت درجة التغيير بين تغيير طفيف أو كبير، واعتبرنا أن أثر التغيير على الثقافة يمكن أن يكون طفيفاً أو كبيراً، فإنه يمكن أن تنتج عن هذين المتغيرين أربع حالات تغيير ممكنة ذات حجم مقاومة نسبي في حال رسم المتغيرين على محورين متعامدين:

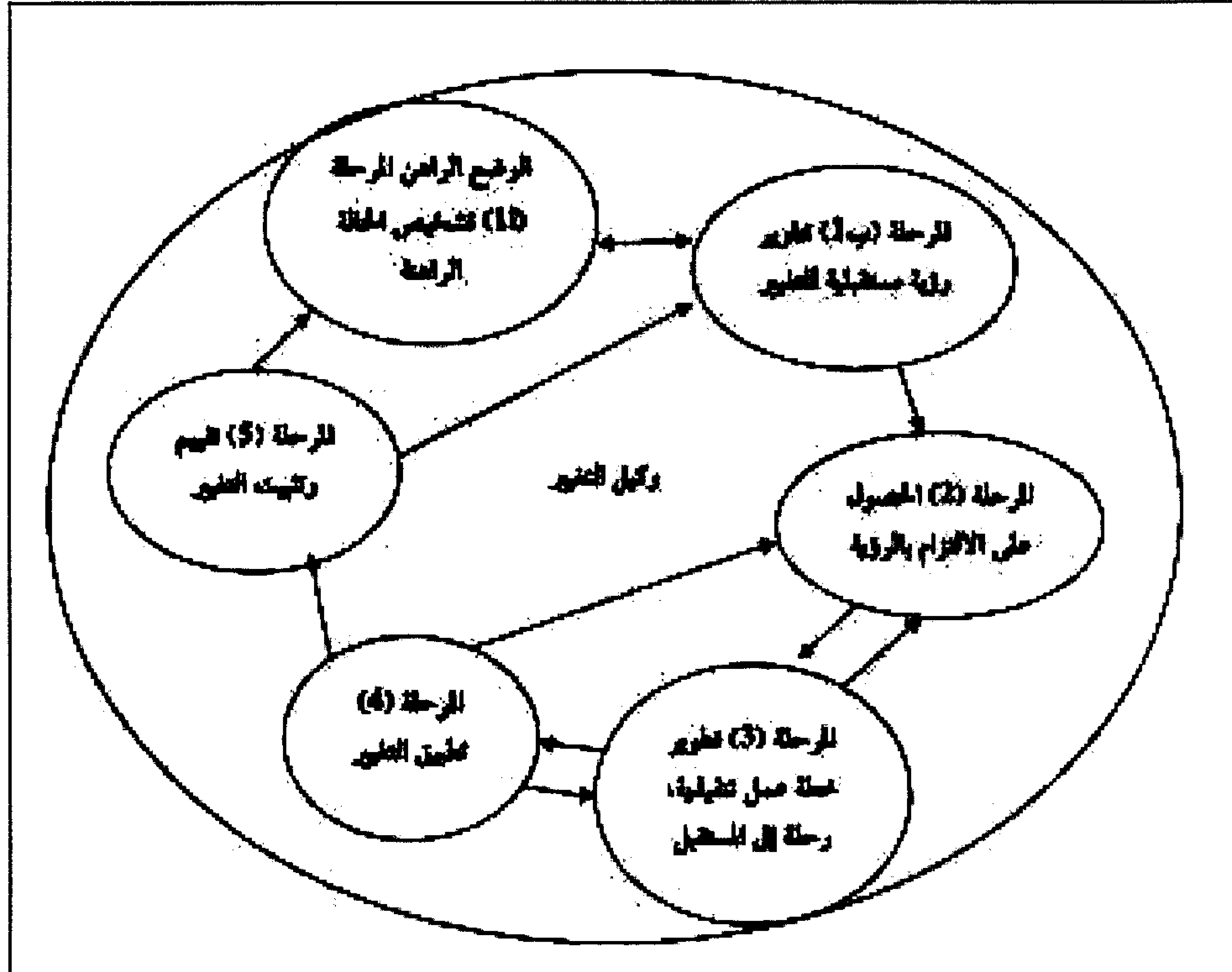
1- درجة تغيير طفيفة مع تأثر الثقافة بشكل طفيف تكون مقاومة التغيير فيها متدنية واحتمالية نجاح التغيير عالية.

2- درجة تغيير كبيرة مع تأثر الثقافة بشكل كبير تكون مقاومة التغيير فيها عالية واحتمالية نجاح التغيير متدنية.

3- درجة تغيير طفيفة مع تأثر الثقافة بشكل كبير تكون مقاومة التغيير فيها متوسطة واحتمالية نجاح التغيير متوسطة أيضاً.

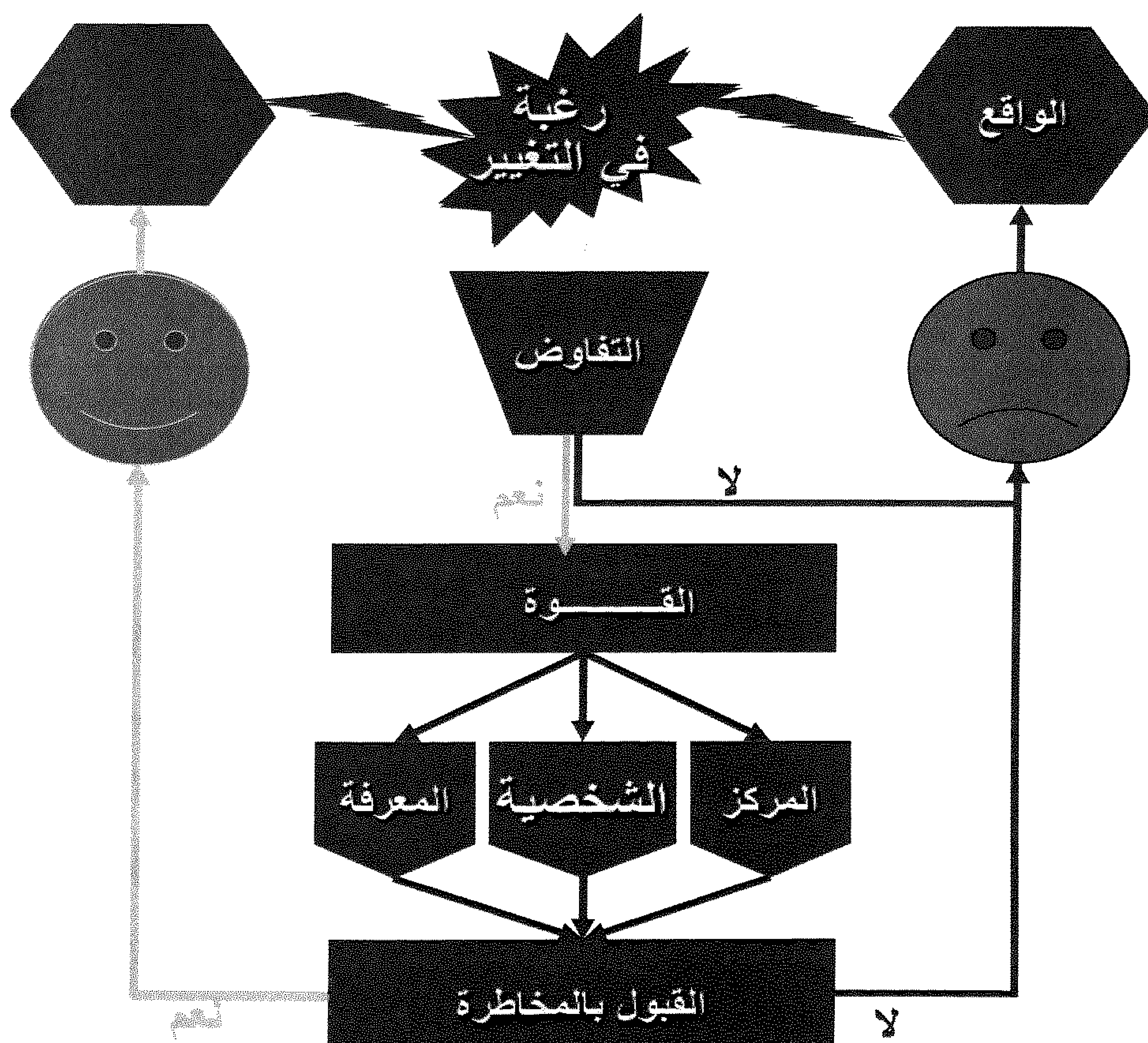
4- درجة تغيير كبيرة مع تأثر الثقافة بشكل طفيف تكون مقاومة التغيير فيها متوسطة إلى عالية واحتمالية نجاح التغيير متوسطة.

ويرى القواسمة بهذا الصدد بأن معظم الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير تؤيد إجراء التغيير على مراحل متباعدة، في حال توفر الزمن الكافي، بدلاً من إجراء التغيير دفعة واحدة، وبالتالي تعرّض مراحل التغيير لمقاومة أقل يمكن التغلب عليها. (القواسمة، 2005).



نموذج التطوير التنظيمي في التغيير

(Source: Senior, B. (2002) Organizational Change, Prentice Hall, p. 311)



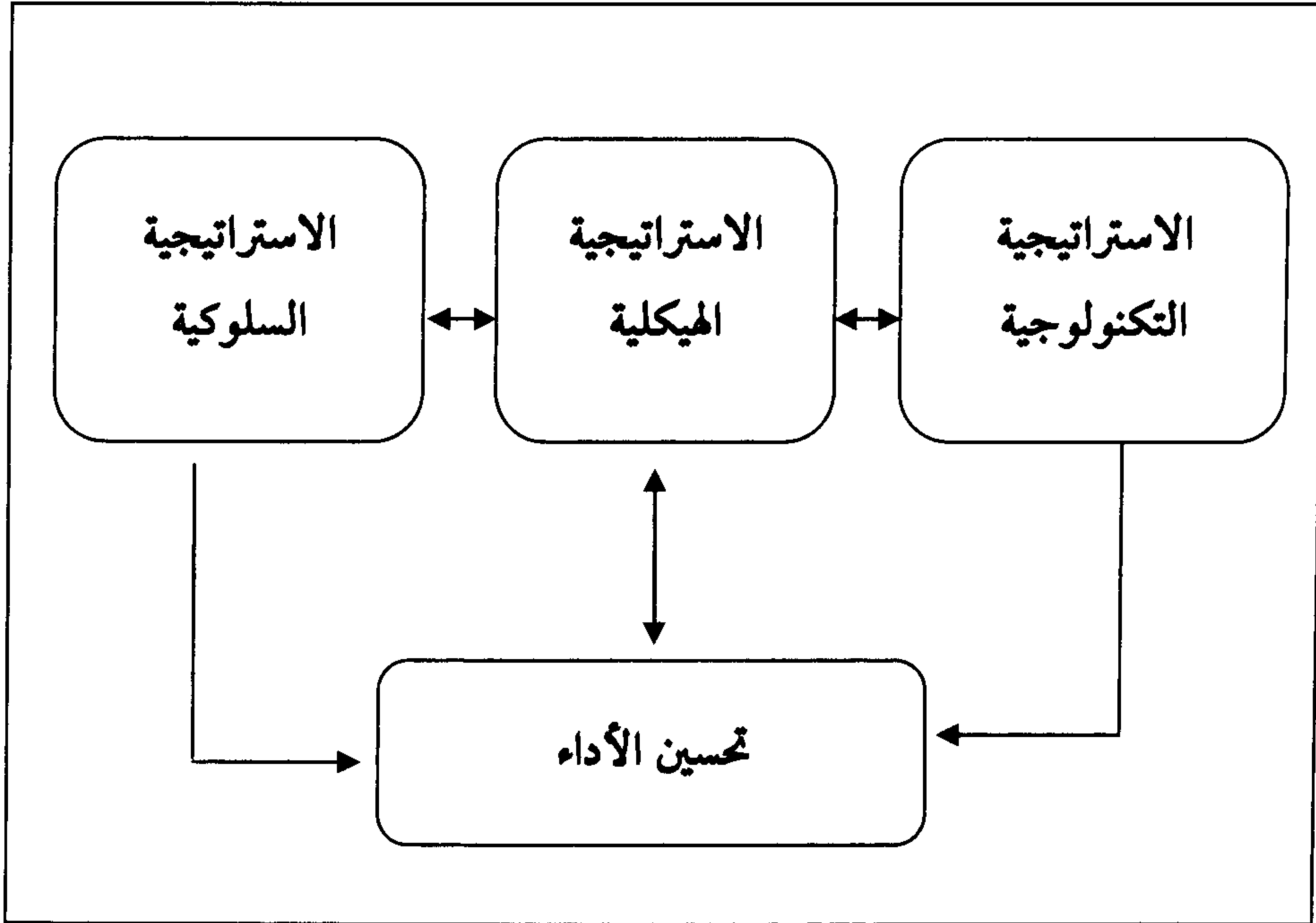
رغبة
في التغيير
الواقع
التفاوض
نعم
لا
القـــــوة
المعرفة
الشخصية
المركز
القبول بالمخاطرة
نعم
لا

استراتيجيات التغيير:

يعرّف كل من Harvey & Brown (2001) استراتيجية التغيير بالخطة التي تتعلق بأنشطة التحسين التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف، أو هي بمثابة الخطة الكلية أو التوجيه الذي يسير ضمنه برنامج التغيير، كما تعتبر عملية تحديد استراتيجية التغيير الكلية نقطة البداية في أي برنامج تغيير. ومن المعلوم، أن المنظمات تسعى للتغيير من أجل زيادة كفاءتها التنظيمية، كما تعتبر إدارة التغيير التنظيمي من الوظائف الهامة والمعقدة على الصعيد التنظيمي.

وتصنّف استراتيجيات التغيير كما هي مبينة في الشكل التالي إلى ثلاث فئات رئيسية: استراتيجيات هيكلية، وأخرى تكنولوجية، وثالثة سلوكية. حيث تهتم الاستراتيجية الهيكلية بالهيكل التنظيمي وطرق التصميم والعلاقات بين الوحدات والوظائف. بينما تركز الاستراتيجية التكنولوجية على التطورات والعمليات الجديدة المرتكزة على الاختراعات والإبداعات التكنولوجية. في حين تعنى الاستراتيجية السلوكية بالقيم والتوجهات الجديدة والمسلكيات التي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية كتفويض اتخاذ القرار للإدارة الإشرافية دون أخذ الموافقة من المستوى الإداري الأعلى. كما يشير الشكل إلى المدخل التكاملي للتغيير من خلال تكامل هذه الاستراتيجيات التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء. **(Harvey & Brown, 2001)**

(المدخل التكاملي لاستراتيجيات التغير)



ويصنّف Dunphy and Stace (1992) استراتيجيات التغير إلى أربعة مداخل استناداً إلى مستوى مشاركة العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ وهي: المدخل التعاوني، والمدخل التشاوري، والمدخل التوجيهي، والمدخل القسري. كما يرى Kother (1992) بأن للتغيير مداخل واستراتيجيات متعددة من أهمها:

1- الهيكل التنظيمي.

2- العمليات التنظيمية.

3- المدخل الإنساني الذي يؤكد على انسجام أو تطابق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.

4- المدخل السياسي الذي يشترط العدالة في تقسيم السلطة والموارد النادرة.

5- المدخل النظمي الذي يشترط توافر الرؤى المشتركة والخطط الاستراتيجية،

حيث يتألف هذا المدخل من مجموعة من الأدوات للتعريف بالنظام وتشخيص المشكلة وتحليل أجزاء النظام ثم صياغة الحلول.

6- مدخل الإدارة الاستراتيجية في التغيير التي ترتكز على عامل المنافسة والسعي نحو الاستثمار.

7- مدخل الرؤيا التنظيمية، حيث تتطلب تغيير الرؤيا تغييرات جذرية في القيم والثقافة التنظيمية.

8- المدخل التكنولوجي حيث يستند هذا المدخل على الاعتقاد بأن عملية التجديد تعتمد على توفر التكنولوجيا في المنظمة.

في حين يرى كل من Stewart & Kringas (2003) بأن تنفيذ عملية التغيير يتم وفق استراتيجيات ثلاث هي:

(1) استراتيجية من الأعلى للأسفل (Top-down) أو من الأسفل إلى الأعلى (Bottom-up).

(2) استراتيجية تفاوضية (Negotiated) أو مفروضة (Imposed).

(3) استراتيجية متدرجة (Incremental) قائمة على التدرّجية من جهة أو بالجملة (Wholesale) قائمة على المفاجأة والحدية من جهة أخرى.

وفي ذلك دلالة على أن بناء وتنفيذ استراتيجية التغيير يختلف من بيئة لأخرى، وحسب طبيعة وسرعة المتغيرات في بيئة العمل. **(القواسمة، 2005)**

ويعد إحداث التغيير الفاعل من سمات المؤسسات الناجحة، والذي تقتضيه ظروف العمل ولما كان يتحكم في عملية تغيير الزمان والمكان والقرار الإداري الصائب، لذا أصبح التغيير سمة متكررة الحدوث، وتختلف الاستجابة الفعالة إليه وفقاً للموقف، إذ لا توجد طريقة أو صفة واحدة يمكن اعتمادها للمساعدة على نجاحه، كما أن التعامل مع مواقف التغيير بصورة سلبية قد ينتج عنه مواقف خطيرة

على الأفراد والمؤسسات مثل: إفشال الخطط المرسومة، وزيادة نفقات التنفيذ، وفقدان المنافع المتوقعة من التغيير، وانخفاض الحماسة والروح المعنوية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ارتفاع مقاومة التغيير **(العطيات، 2006)**

ومن هنا يمكن الإشارة إلى أهم الأدوات التي ينبغي تبنيها لإحداث عملية التغيير:

1- جعل الاستراتيجية فعلاً حقيقية:

قدم (Jary Hamble) مفهوماً جديداً للاستراتيجية، فهو رأى أن وظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات، بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل، وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ براقة، ومن ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خط ورسم سياسات استراتيجية، وإلزام العاملين بها، وذلك بدلاً من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم، ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونها، ويقول إن المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلاً من العمل على خلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجية النمو والتميز فعلاً داخلياً وتلقائياً لا يقبل الاحتمالات أو الجدل. ولتحقيق ذلك يقول أنه يجب أن يصبح الإبداع إمكانية وقدرة علمية داخل التنظيمي المؤسسي، ولن يحدث مثل هذا الأمر إلا إذا أدرك - ليس كل مدير فحسب - بل كل فرد من أفراد المؤسسة الأمور المهمة الآتية:

أ- أن التغيير الجريء والجذري حتمية إدارية وأن التحسن المرحلي والجزئي للوضع القائم لن يجدي نفعاً.

ب- أن يناصر كل فرد في التنظيم التغيير ويدفعه إلى الأمام بقوة.

ج- أن التغيير الجذري أو الجزئي يجب أن يستند إلى قواعد واضحة وثابتة عرفها الصغير قبل الكبير.

2- تحديد درجة الحاجة إلى التغيير:

تختلف درجة الحاجة إلى التغيير من وقت لآخر، فقد تكون الحاجة إليه عاجلة وملحة، وقد تكون غير عاجلة، إلا أنه كلما كانت درجة الإلحاح للتغيير أكبر كان الاتجاه إلى التغيير أكبر وأكثر سرعة، كما أن درجة المقاومة والتأييد تلعب دوراً مهماً في عملية إحداث التغيير، إذ كلما كانت المقاومة أقوى أخر ذلك إحداث التغيير على الرغم من الحاجة إليه، وكلما كان التأييد أقوى ساعد ذلك في إحداث التغيير ودعم فكرة الحاجة إليه بسهولة أكبر، ولكن الأمر الأكبر أهمية في عملية تقدير ضرورة الحاجة وأهمية التغيير هو دور الإدارة العليا في ذلك، إذ كلما كانت مقاومة الإدارة العليا أقوى صعب إحداث التغيير رغم الحاجة إليه، وكلما كانت قليلة سهل إحداث التغيير.

وتختلف الاستراتيجيات للتعامل مع التغيير، فهناك الأسلوب الدكتاتوري، وهناك الأسلوب التشاوري، إلا أنه وقبل تداول هذه الاستراتيجيات، هناك بعض الأسئلة التي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

أ- ما مهارات وقدرات الأشخاص الذي يؤثر عليهم إحداث التغيير؟

ب- هل الأشخاص متحمسون للتغيير أم لا؟

ج- كم عدد الأشخاص الذين يؤثر عليهم التغيير؟

3- الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التغيير:

كان ينصح في الماضي بعدم الاستجابة السريعة للتغيير، وكانت الفكرة السائدة أن يقلل من تكرار حدوث التغيير بقدر الإمكان، حتى يمكن التحكم بالتغيير بصورة

أكبر وبالتالي يقلل من الاضطراب داخل المؤسسات، أما في ظل الظروف الحديثة، فإن عدم الاستجابة للتغيير المتسارع لا يتناسب مع السرعة الفائقة التي تحدث بها الأمور الإدارية والاقتصادية والسياسية، لذا نجد المؤسسات العامة والخاصة تقوم بتغييرات مهمة بصورة متكررة، وفي أوقات لا يترك للمؤسسات اختيار إجراء التغيير عندما تريد ذلك.

وبناء على ما تقدم، يلاحظ أن نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء أكان مخططاً له بصورة مسبقة ومتأنية أم بصورة مفاجئة وطارئة، يعتمد على الاستراتيجية المتبعة في إحداثه.

استراتيجيات إحداث التغيير

1- إستراتيجية القوة- الإكراه Force-coercion strategy

- تستخدم القوة الشرعية والمكافآت والعقوبات لإحداث التغيير
- نتائجها محدودة ومؤقتة
- أكثر ملائمة في مرحلة التهيئة

2- إستراتيجية الإقناع العقلاني Rational persuasion Strategy

- تحدث التغيير من خلال الاقناع المدعوم بالمعارف اللازمة، البيانات التجريبية والحوار العقلاني
- تعتمد على قوة المعرفة والخبرة
- مناسبة في مرحلتي التهيئة وإعادة الجمود
- نتائجها أطول مدى وتتأصل بالناس

3- استراتيجية المشاركة بالقوة Shared power strategy

- تدخل الناس في عملية تعاونية لتحديد القيم والافتراضات والاهداف بما يدعم عملية التغيير
- تحدث التزاما عاليا
- تعتمد على القوة الشخصية والمهارات الشخصية بالتعامل مع الاخرين

ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير ما يأتي:

أولاً: استراتيجية التغيير المتدرج:

تعد استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء أكان ذلك التغيير المراد إحداثه مخططاً له مسبقاً أم فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات العاملين وقدراتهم، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح استراتيجية التغيير المتدرج وهي:

أ- المشاركة واسعة النطاق: يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وكذلك ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، إذ إن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير عارفين بتفاصيل التغيير، مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم ويساعد في تنفيذ التغيير.

ب- المشاركة المركزة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومة التغيير منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهذا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في إنجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.

ج- أسلوب الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، ففي هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع، حيث يتم إقناع الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية

مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.

د- أسلوب الإجبار: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير، وتكون الحالة بالنسبة للمدير أو القائد عندما رأى أن طرق الإقناع لا تفيد أو أنها تستغرق وقتاً طويلاً، ففي هذه الحالة يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان دوام الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير (**هوسي، 2002**).

- **ثانياً: استراتيجية التغيير البنيوي:**

يعد الإقدام على إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة، والتي يجب التخطيط لها بعناية فائقة ودقة عالية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً عما كان معهوداً، ولنجاح استراتيجية التغيير البنيوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية:

أ- استراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة، فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بقدرة إدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكفي، بل لا بد من توفر قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

ب- استراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين في المؤسسة يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة تكون منخفضة وهنا لا بد من القيام بشيء سريع لتخطي الأزمة، وتكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة والأمل في نفوس

العاملين في المستقبل الأفضل وأن ما تنوي الإدارة القيام به هو الأفضل للمؤسسة والعاملين بها.

ج- استراتيجية الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في حالة أزمة، وهنا يوصى باتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو أسلوب الإقناع، ويجب على القائد هنا أن ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.

د- الاستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير قوية والمؤسسة توشك على الوقوع في كارثة، وهنا يكون هذا الأسلوب هو الأنسب لإحداث التغيير لإنقاذ المؤسسة، حيث قد يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي قد تضر بالروح المعنوية للعاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل النقاء فيعد هذا الأسلوب أكثر ضرورة من الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

وقد حدد (Greiner, 1986) ثلاثة استراتيجيات للتغيير وهي:

(1) **الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:** وتؤكد هذه الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير وقد تتخذ الأشكال التالية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار.

(2) **استراتيجية المشاركة في السلطة:** وتتخذ هذه الاستراتيجية عادة شكلين وهما: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة، أو حل المشكلات بواسطة الجماعة.

(3) **استراتيجية السلطة المفوضة:** وهنا تعهد مسؤولية تعريف المشكلات عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الأفراد وجماعات العمل، وبالتالي تركز هذه الاستراتيجية على العلاقة بين الأفراد.

ولقد اقترح (Patrick, 1993) استراتيجيات التغير على أساس كيفية إحداث التغيير، إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

(1) **استراتيجية القوة أو الإكراه:** وتستخدم الشرعية، والمكافآت والعوائد والعقوبات حافزاً رئيساً للتغيير.

(2) **استراتيجيات الإقناع العقلاني:** وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الراشد لإحداث عملية التغيير.

(3) **استراتيجيات المشاركة بالنفوذ والشلطة:** وفي هذه الاستراتيجيات تتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير.

وكما يحتاج التغيير إلى السير في مراحل لإحداثه وتثبيته، فإنه يحتاج إلى اتباع استراتيجية تتبناها الإدارة لإدخال التغيير، وهناك عدة استراتيجيات لإجراء التغير في المنظمة. وقد أشار بدر (1987) إلى الاستراتيجيات التالية:

1. **استخدام السلطة الفردية:** وهذه الاستراتيجية قائمة على إدخال التغيير في المنظمة بقرار من الإدارة العليا، ويمكن أن يتم ذلك بعدة أساليب وهي:

(أ) تتخذ الإدارة العليا قرارات التغير وتضع خطة التغير وتحدد كيفية تنفيذها من خلال سلطاتها الرسمية وبقرارات إدارية تطلب من العاملين في المنظمة تنفيذ خطة التغيير في مجالات عمل العاملين.

(ب) تقوم الإدارة العليا باستبدال الأفراد ذوي المراكز الحساسة والمطلوب إدخال تغيير في إداراتهم بأفراد ذوي أفكار جديدة وقدرات ابتكارية أفضل، حيث إن تغيير الأفراد يعمل على التغيير للأصلح في المنظمة، وقد يرتبط تغيير هؤلاء الأفراد بأفراد جدد يطلب منهم بموجب قرارات صادرة من الإدارة العليا تنفيذ خطة موضوعية للتغيير بواسطة الإدارة.

(ج) إعادة تصميم هيكل المنظمة وتحديد علاقات جديدة بين الأقسام. فمن المتوقع أن يعمل التصميم الجديد لهيكل المنظمة على إدخال التغيير فيها.

ويلاحظ أنه في هذه الاستراتيجية لا يتم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتخطيط له، كما أن معلوماتهم عن مبررات التغيير، وكيفية تنفيذه قد تكون محدودة، وقناعتهم بالتغيير في الغالب تكون كذلك. ولذلك غالباً ما يظهر عند استخدام هذه الاستراتيجية مقاومة شديدة من العاملين للتغيير، وربما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى إفشال إدخال التغيير في المنظمة.

2. **استراتيجية مشاركة العاملين في التغيير**: وفي هذه الاستراتيجية قد تنشأ فكرة التغيير لدى الإدارة أو العاملين أو الجهاز المسؤول عن التطوير والابتكار، وتقوم الإدارة بإشراك العاملين أو ممثلين عنهم في جميع مراحل التغيير سواء مرحلة دراسة فكرة التغيير، أو مرحلة التخطيط للتغيير، أو مرحلة تنفيذ التغيير، أو مرحلة متابعة التنفيذ ويشترك العاملون في جميع القرارات المتعلقة بالتغيير.

ولا شك أن هذه الاستراتيجية أفضل في إدخال التغيير عن استراتيجية فرض التغيير بقرار إداري، حيث إن الأفراد يكون لديهم رغبة في إنجاح التغيير كما تقل مقاومة التغيير إلى درجة كبيرة.

وقد حددت دراسة Wasson (2003) عدة طرق أو استراتيجيات للإدارة الفاعلة للتغيير تمثلت بما يلي:

1- فهم جوانب العمل المراد إجراء التغير عليها من خلال التشخيص الفعلي للمسبب والأثر السلبي أو الإيجابي المتوقع بعد التغيير.

2- فهم عملية التغيير والإلمام بجميع عناصرها ومتغيراتها وآثارها. فإن قررت المنظمة إدخال تكنولوجيا المعلومات مثلاً، فقد يتطلب ذلك إجراء تغيير على

الهيكل التنظيمي، وكذلك على كل من استراتيجية التدريب والأفراد ومعايير الأداء والتكنولوجيا والعمليات. كما تتطلب هذه الخطوة التفكير في سرعة التغيير، ووضع خطط العمل المناسبة.

3- تخصيص الموارد المطلوبة، وبخاصة البشرية منها، كالمديرين الأكفاء، والتأكد من حيازتهم على القدرات والمهارات المختلفة الفنية منها والإدارية، ولا بأس أن تستعين المنظمة بالخبرات الخارجية في مجال التغيير.

4- الاهتمام بالجانب الإنساني المتعلق بالعاملين ابتداء بتوضيح ضرورة التغيير للحد من مقاومته، والمحافظة على المكتسبات المادية والمعنوية، والاعتراف بأن للتغيير مقاومين بحاجة لسماع آرائهم.

5- دعم الإدارة العليا ومشاركتها الفاعلة في برامج التغيير، واعتبار التغيير عملية مستمرة، وإن كان من المناسب أن يشمل التغيير الإدارة العليا، فإنه ينصح بأن يتم في المرحلة الأولى من التغيير.

ومن الاستراتيجيات المعروفة لإحداث التغيير على مستوى العمل الدولي التي تحد من مقاومة التغيير وتسهم في نجاحه، والتي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في بيئات العمل المختلفة، وكما ذكرها (Daniels… et al 2004) تتمثل بما يلي:

1- النظام القيمي (Value System)، حيث يشير هذا التوجه إلى صعوبة التغير حين يتحدى الفرد أو يتعرض للنظام القيمي له. حيث تزداد المقاومة لهذا التغير كلما تعرض التغير لقيم الفرد الأساسية.

2- الفائدة أو التكلفة المتحققة من التغير، حيث يشير المصدر بأن التأقلم مع الثقافة الأجنبية قد يكون باهظ التكلفة أحياناً، أو قليل التكلفة في أحيان أخرى. كما يؤكد المصدر نفسه بأن التأقلم الثقافي يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، أو ربما يؤدي إلى عكس ذلك.

3- التغيير الكبير يواجه مقاومة كبيرة، حيث تكون المقاومة أقل في حالة إحداث تغييرات بسيطة.

4- المشاركة، حيث يشير المصدر إلى نجاح عملية التغيير حين يسمح للعاملين بالمشاركة في قرارات أو برامج التغيير.

5- مكافأة التغيير، حيث يكون الأفراد أكثر حرصاً على دعم برامج التغيير عندما تكون هنالك مكافأة فردية أو جماعية بانتظارهم.

6- فائدة الرأي، حيث يلجأ مديرو التغيير إلى اختيار من لديهم القدرة في التأثير على الآخرين، لأن التغيير عادة يبدأ بالقادة من خلال إيمانهم وتقيدهم به، وقدرتهم في التأثير على الآخرين.

7- التوقيت، لأن التوقيت المناسب، كأن تكون المقاومة ضعيفة وقبل أن تزداد حدتها، يسهل من عملية التغيير.

8- التعلم الدولي، حيث تسهم منظمة الأعمال الدولية في التأثير على مجتمع البلد المضيف، في حين تتأثر هي أيضاً بتوجهات هذا المجتمع. كما يمكن للمنظمة الدولية أن تتعلم الكثير من البلد الأجنبي ليكون ذا فائدة في بلد المنشأ، أو في عملياتها الخارجية الأخرى.

ويضيف كل من Harvey & Brown (2001) بأن التغيير الإداري الذي يهدف إلى تحسين وتطوير استراتيجية التنظيم، لا يمكن أن يكون ناجحاً إذا لم يتم تحديد وإدارة القوى التي تشكل ثقافة التنظيم. ومن أهم العوامل التي يجب توفرها من أجل رفع سوية الاستجابة التنظيمية المعلومات لدورها في تسهيل عملية اتخاذ القرار، والدعم الذي يتلقاه الفرد أو الفريق من الإدارة أو النظراء أو المرؤوسين، والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ مشروع التغيير. فمن المعلوم أن الثقافة

الراسخة تحول دون إجراء عمليات التغيير على المستوى التنظيمي. إلا أنه يمكن تسليط الضوء على مجموعة من الخطوات أو العوامل التي تساعد في إجراء التغيير الثقافي على مستوى التنظيم وهي: فهم الثقافة الحالية، وتشجيع العاملين على التغيير، والاقتداء بالوحدات الرائدة، وعدم فرض التغيير الثقافي، والقيادة من خلال الرؤيا التنظيمية، والإدراك بأن التغيير الكبير يتطلب وقتاً طويلاً، وممارسة الثقافة الجديدة.

وهناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها (**Chin & Bennay, 1997**):

1. الاستراتيجية العقلانية الميدانية: وهي تقوم على افتراض أن أهم معوقات التغيير هي الجهل والخرافة، وبالتالي فإنها تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، أما على مستوى المؤسسة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له،

ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

3. استراتيجية القوة والقسر: وفقاً لهذه الاستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الناس ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الناس ودعمهم للتغيير.

ويرى موسى (2003) أن وضع استراتيجية للتغيير يعني الاهتمام بالتخطيط لأن التغيير المستند على التخطيط هو أكثر شمولاً واتساعاً من التغيير العفوي أو التلقائي، وتعتمد استراتيجية التغيير التربوي إلى بعدين أساسيين هما: معرفة عوامل التنفيذ من ناحية، ومعرفة معوقات التغيير من ناحية أخرى، كما أن استراتيجية التغيير التربوي يجب أن تبنى على أساس من المعرفة التامة بعوامل التغيير الاجتماعي ومعوقاته. وقد أشار (القاسم والشيخ، 1993، الطويل، 1998، والطراونة، 1999) إلى العديد من استراتيجيات التغيير ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1- استراتيجية التغيير العقلانية التجريبية:

في هذه الاستراتيجية يقترح التغيير من قبل بعض الأشخاص أو مجموعة من الأشخاص تعرف الحالة المرغوبة لدى الفرد أو المجموعة، أو المؤسسة أو المجتمع، ومن المفترض أن تتسم المجموعة بالعقلانية وأن تتبنى التغيير المقترح إذا كان مبرراً عقلانياً وإذا أوضح مقترح التغيير أن الفرد أو المجموعة أو المؤسسة ستكسب من هذا التغيير، وتبدأ هذه الاستراتيجية بإيجاد ربط بين البحوث وممارسات العمليات بهدف إحداث

التغيير العشوائي بالتغيير المدروس، وقد تم تطوير العديد من النماذج لتطبيق هذه الاستراتيجية.

2- استراتيجية تغيير معيارية تثقيفية:

تنطلق هذه الاستراتيجية من وجود الحاجة إلى بذل جهد في إحداث تغيير في المعايير الاجتماعية والثقافية وفي التزامات العاملين، ولا تنكر هذه الاستراتيجية الحاجة إلى العقلانية والحكمة وبذل جهد صادق لمساعدة العاملين في النظام على تعديل اتجاهاتهم وسلوكاتهم من خلال التعرف على المعايير المناسبة وتثقيفهم بها، وتؤمن هذه الاستراتيجية بعقلانية الفرد وذكائه تماماً كالاستراتيجيات التجريبية العقلانية وفي الوقت نفسه تؤكد على المعايير الاجتماعية الثقافية وعلى اتجاهات وقيم النظام الذي ينتمي إليه الأفراد.

3- استراتيجيات القوة القهرية:

تتميز هذه الاستراتيجية بالسماح باستخدام أو التهديد باستخدام العقوبات للحصول على إطاعة من سيثبتون التغيير وترى هذه الاستراتيجية أن العقلانية والحاكمة والعلاقات الإنسانية أمور ثانوية من حيث قدرتها في التأثير على التغيير مقابل الاستخدام المباشر للسلطة.

وقد أشار الطويل (1998) إلى الاستراتيجيات التالية التي يمكن استخدامها في التغيير:

1- **استراتيجية الزمالة:** تقوم هذه الاستراتيجية على التفاعل الاجتماعي البعيد عن الصراع الذي يعتمد على روح الزمالة والألفة.

2- **استراتيجية الاستقطاب:** وتقوم على استقطاب أحد المتنفذين لتبني التغيير.

3- **الاستراتيجية الاقتصادية:** ترتبط هذه الاستراتيجية التغيير بتحسين الأوضاع الاقتصادية والتقليل من النفقات.

4- **الاستراتيجية الأكاديمية:** تقوم هذه الاستراتيجية على التداول العقلاني للأمور والسعي لمسايرة أحدث ما توصلت إليه الدراسات الأكاديمية.

5- **الاستراتيجيات الهندسية:** تركز هذه الاستراتيجية على البعد البنيوي للنظام وإعادة هندسته مع افتراض أن تغيير الأفراد سيتبع تغيير البنية.

6- **الاستراتيجية العسكرية:** تعتمد هذه الاستراتيجية على القوة بشكل أو بآخر وهذه الاستراتيجية لا يوجد لها مكان حقيقي في برامج تطوير المنظمة الرسمي، ويمكن اللجوء إليها في حالة التسيب والفوضى العامة في النظام.

7- **استراتيجية المواجهة:** يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في مواقف تتميز بدرجة عالية من الصراع حيث تتم المواجهة عن طريق تدريب مجموعة معينة كمبرر لتسهيل إحداث التغيير.

وقد صنف لاري كراينر (Larre Greiner) استراتيجيات التغيير إلى ثلاث استراتيجيات عامة (حريم، **1997**):

أ- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:

تؤكد هذه الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار أو استبدال أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب- استراتيجية المشاركة في القوة:

تستخدم هذه الاستراتيجية في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة)، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

ج- استراتيجية السلطة المفوضة:

في هذه الاستراتيجية تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحساسية، وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد.

ويرى دينف وستك (Dunphy & Stace, 1993) أن هناك ثلاثة أبعاد تقرر طبيعة الاستراتيجيات المتبعة في التغيير وهذا الأبعاد هي: الطول أو القصر، مستوى الدعم من ثقافة المنظمة، ودرجة عدم التماسك والانقطاع عن البيئة، والشكل التالي يوضح ذلك.

	Incremental Change	Transformative Change
تعاوني	(Paricipative Evolution) توافق مع البيئة، تعديل بسيط متسع من الوقت، تعاون بين الجميع	(CharismaticTransformation) تغيير كلي ضمن وقت قصير وبدعم من ثقافة المنظمة
إلزامي	(Forced Evolution) تعديل بسيط ضمن وقت طويل وبدون دعم من ثقافة المنظمة	(Dictatorial Transformation) يحدث هذا التغيير في أوقات المحن والصعاب، وعند عملية إعادة الهيكلة

Long ⟷ Short

طويل ⟷ قصير

استراتيجيات التغيير المخطط

المصدر: (الوقفي، 2006)

واعتماداً على الشكل السابق فإن الاستراتيجيات المتبعة هي:

أ- التطور المشارك: هذه الاستراتيجية متدرجة تستعمل لتبقى على درجة من التناسق بين المنظمة والبيئة في أي تغيير متوقع، وخاصة عندما تكون الحاجة إلى

إجراء تغييرات بسيطة ضمن فترات زمنية طويلة، ويكون معلوماً من جميع أعضاء المنظمة.

ب- التحول المبهر: يستعمل هذا النوع من الاستراتيجية لإنجاز تحول جذري ضمن وقت قصير بتأييد ودعم من ثقافة المنظمة.

ج- التطور الإلزامي: هذه الاستراتيجية تستعمل لإدخال تعديلات بسيطة ضمن وقت طويل بدون دعم من ثقافة المنظمة.

د- التحول الديكتاتوري: هذا التحول يحدث في ظروف المحن والمصاعب، وخاصة عندما تكون هناك حاجة إلى إعادة الهيكلة بشكل واسع وهذا ربما يكون متعارضاً مع رغبة ثقافة الداخلية.

وهناك بعض العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي: أهداف التغيير والجهة المستهدفة من التغيير (الفرد أم الجماعة أم المنظمة)، والموارد المتاحة، والفرص والقوى المؤيدة والمساندة والقوى المضادة، ووكيل التغيير.

ويجب أن تفي أية استراتيجية تفي بثلاثة شروط رئيسية وهي:

1- **الشرط الأول**: وهي الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة فبدون المعلومات الصادقة سيكون من الصعب على المنظمة المعنية بالتغيير، ويصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة.

2- **الشرط الثاني**: الاختيار الحر المبني على المعلومات.

3- **الشرط الثالث**: التزام المنظمة بالتعلم والتغيير، والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

وتعد هذه الشروط جزءاً رئيسياً لا يتجزأ من أي نشاط تغييري في المنظمة بغض النظر عن مضمون الأهداف (حريم، 2000).

وهناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها: (دودين، 2012)

1. استراتيجية العقلانية الميدانية Empirical - Rational

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر (للتعليم والبحوث العلمية والدراسات) على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

كل استراتيجية هي الأنسب. وأهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي: أهداف التغيير، والوحدة أو الجهة المستهدفة من التغيير، والموارد المتاحة والفرص/ الإمكانات المتاحة (القوى المؤيدة والمساندة) والقوى المضادة (القيود). وهي كالتالي:

1. أهداف التغيير Change Objectives:

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم أن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير.

وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط للتغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الآخذ في الاعتبار بعدين هامين:

1. مضمون الأهداف.
2. كيفية تحديد الأهداف.

إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة Normative - Reductive

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن (طريق التوعية والتثقيف) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

3. استراتيجية القوة القسرية Power Coercive

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

أما العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير فهي:

لقد حاول بعض الكتاب والباحثين والمختصين بالتغيير التنظيمي، دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجيات والمناهج المختلفة السابق ذكرها، ولا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون.

2. الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير Target of Change:

يمكن أن تكون الوحدة/ الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة، وهذا الموضوع- تحديد الجهة المستهدفة من التغيير- قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك. إذ أن التغيير سيتناول الوحدات/ المجالات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير والتطور.

3. الفرص المواتية والقيود: Opportunities & Limitations

إن التعرف على الفرص، والقيود أمر في غاية الأهمية، والذي سيكون له أثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير سابقة الذكر.

4. وسيط التغيير Change Agent

ووسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير، وقد يكون وسيط التغيير فرد أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير والتطوير. وبذلك فإن الاختيار الصائب لاستراتيجية التغيير يعتمد على وسيط التغيير. **(دودين، 2012)**

ومن أهم استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير: (الفياض وقدادة وعليان**)

1) **الاتصال والتثقيف (Education and Communication)**: عن طريق وسائل الاتصال المختلفة لإبلاغ الموظفين بضرورة التغيير وطمأنتهم من خلال تقليل مستوى عدم التأكد عندهم.

2) **خلق رؤيا مشتركة (Create a Vision)**: يجب أن يتفهم العاملين بشكل مشترك وموحد كل من رسالة المنظمة وأهداف التغيير ومنافعه، مما يقلل من مقاومتهم للتغيير.

3) **مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير (Participation)**: لما لذلك من أثر في تقليل مقاومتهم له والتزامهم بتحقيق أهدافه.

4) **تسهيل مهمة التغيير ودعمها (Facilitation and Support)**: دعم الإدارة لعملية التغيير معنوياً ومادياً وإدارياً يسهل مهمة التغيير ويقلل مقاومته.

5) **التفاوض وعقد الاتفاقيات (Negotiation and Agreement)**: التفاوض مع رموز مقاومة التغيير وإقناعهم به والحصول على موافقتهم، أو التفاوض مع الاتحادات والنقابات العمالية من شأنه أن يخفف من مقاومة التغيير.

6) **دور قيادة التغيير (Leadership of Change)**: في حشد الجهود وتوجيهها نحو ذات الهدف والنظر إلى الأمام باستمرار.

7) **استخدام الحوافز والمكافآت (Reward Systems)**: ومن الأمثلة المستخدمة في ذلك المشاركة في الأرباح (Profit Sharing)، الدفع بموجب الكفاءة (Knowledge-based Pay)، المشاركة في العائدات (Gain Sharing)، تملك حصة من الأسهم (Employee Stock Ownership Plans) وغيرها.

8) **الإكراه العلني أو الضمني (Explicit and Implicit Coercion)**: بالرغم من محاذير هذه الطريقة في أنها قد تعيق عمليات التغيير في المستقبل أكثر فأكثر، إلا أنها قد تكون الوحيدة المتاحة لفرض التغيير على العاملين من خلال التهديد بإنهاء الخدمات أو النقل أو أي شكل آخر من أشكال العقوبات، سواء كان هذا التهديد معلن أو ضمني.

9) **خلق مناخ تنظيمي يشجع على الاتصال (Climate Conducive to Communicate)**: حيث لا يشعر العاملين بحرج في الاتصال مع بعضهم البعض مما يخلق بينهم الثقة والاحترام والفهم المتبادل.

10) **استخدام استراتيجيات القوة (Power Strategies)**: تشبه الاستراتيجية رقم 8، وتختلف عنها في أن المدير يفرض على الموظفين قبول التغيير باستخدام سلطته الوظيفية بدون تهديد بإيقاع عقوبات.

عوامل نجاح التغيير:

يظهر البحث العلمي بن هناك سبعة عناصر لإنجاح أية عملية تغيير. وبمعنى آخر، عندما تخفق إحدى المنظمات في تطبيق التغيير الضروري لها لا بد أن تفتقد إحدى العناصر التالية:

1) **الدوافع وراء التغيير: Drivers**

إن الأسباب وراء إجراء أية عملية تغيير مخططة يجب أن تكون واضحة ومفهومة جيداً، وحتمية أو الزامية.

2) **الرؤية: Vision**

يجب أن تكون هناك رؤية واضحة حول ما يجب أن تكون عليه منظمة الأعمال، وإلى أية درجة تطمح أن تكون عليه المنظمة نتيجة هذا التغيير.

3) **القيادة: Leadership**

يجب أن يكون هناك قائد للتغيير، وهو عادة من المديرين التنفيذيين في المراكز الإدارية، والذي يحدد أساساً الدافع وراء التغيير والرؤية المستقبلية له.

4) المشاركة: Participation

إن الأفراد الذين سوف يتأثرون بعملية التغيير يجب أن يعطى لهم الحق بالرؤية والدوافع له، كما يجب إشراكهم في تصميم التغيير، بالإضافة إلى تطبيقه.

5) الاتصال: Communication

تعتبر الاتصالات مع الأفراد بشكل مستمر وفعال، حول الدوافع للتغيير والرؤية المستقبلية له ضرورية جداً لإنجاح التغيير، بالإضافة إلى إجراء بعض التغييرات السلوكية الضرورية لديهم.

6) التدريب: Training

تتطلب أغلب عمليات التغيير تطوير بعض المهارات الفردية عند أولئك الذين تشملهم عملية التغيير، لتتكون لديهم القدرة على التعامل مع التحديات الجديدة ومواجهتها.

7) التعزيز Reinforcement

يجب إعادة ترتيب أماكن عمل الأشخاص الذين يبدون قدرات مميزة في القيادة، وفي تمثل عملية التغيير، وإملاء الاهتمام اللازم لهم ولسلوكهم.

إن فقدان عنصر أو أكثر من العناصر الآنفة الذكر في عملية التغيير سوف يؤدي حتماً إلى عدم نجاحها. وهناك العديد من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد أفضل اتجاه الإدارة، أو قيادة، أو تسهيل الاتصال في عملية التغيير، وهذه تتضمن:

الزمن المتوافر لإجراء عملية التغيير، والمدى المطلوب فيه، ومستوى قبوله، وموافقة الأفراد عليه، ومدى الود والمساعدة التي يقدمها المسؤول عن التغيير في

التنظيم، ومستوى توافر المهارات في التنظيم التي تعمل على وضع خطة للتغيير، والاتصال مع العاملين. (Connor & Lake, 1988).

ويرى (Elliott, 1992) أن التغيير يكون أكثر إيجابية ويحقق نجاحاً بشكل أكبر عندما يحدث بين زملاء العمل الذين يشتركون في فهم الحاجة للتغيير، ويتفقون عيه؛ وتقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في قيادة التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي في مستقبل الإدارة المدرسية، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل المستويات التنظيمية المختلفة الرأسية والأفقية، سواء بين المعلمين والإداريين أم بين المعلمين والطلاب أو بين الطلاب وإدارة المدرسة.

وقد حدد (Jerom, 1997) مجموعة من الخصائص الأساسية تسهم في إنجاح التغيير التربوي من أجل التطوير النوعي في التربية يلخصها فيما يأتي:

أ- **التركيز**، ويقصد به أن يكون التغيير ملبياً لحاجات الطلبة والمعلمين والمجتمع.

ب- **المشاركة الشاملة**، وهي إسهام جميع المعنيين في العملية التربوية في مسؤولية تحقيق التحول النوعي في التربية بحيث يشارك المعلمون والإداريون إلى جانب القيادات التربوية وأولياء الأمور في فهم أهداف التغيير والعمل على تحقيقها.

ج- **القياس**، وهو تنبه القيادات الإدارية التربوية إلى أهمية قياس مدى التقدم الناتج عن التغيير.

د- **الالتزام**، وهو دعم التطوير النوعي في التربية والالتزام به من جميع فئات العاملين في الميدان التربوي

هـ- **التغيير**، وذلك من أجل التحسين النوعي في التربية، يجب أن يضمن استمرارية التحسن واضطراده.

كما حدد (Eccles, 1994) ثمانية شروط مسبقة لنجاح جهود إدارة التغيير وهي:

1- وجود دوافع وقوى ضاغطة نحو التغيير.

2- وضوح الرؤية والأهداف والتوجهات المتعلقة بعملية التغيير.

3- وجود جهود تنسيقية وثقه بين الأطراف القائمة والمنفذة لعملية التغيير.

4- وجود الرغبة والقدرة والسيطرة نحو السلوك والأفعال المتعلقة بعملية التغيير.

5- توافر الموارد اللازمة لعملية التغيير.

6- ديمومة وفاعلية نظام المكافآت والمسألات.

7- نجاح الخطوات المبدئية وتكاملها مع الخطوات اللاحقة.

8- المقدرة على التكييف والتعلم في كل مرحلة من مراحل التغيير.

وقد لخصت (مؤتمن، 1995) عوامل نجاح التغيير بما يلي:

1- الحصول على دعم وتأييد صانعي القرارات ومراكز القوة لأن هذا الدعم يضمن للتغيير استمراريته ويؤدي إلى تحقيق نتائج كثر فاعلية.

2- تنمية قيادات إدارية ممن يمتازون بمهارات عقلية وإنسانية وفنية ترتبط بعملية التغيير، مما يساعدهم في تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه.

3- التعرف على درجة عدم الرضى السائد لدى العاملين وتحليل عوامل مقاومة التغيير بالتعاون مع العاملين أنفسهم لأن إدراك الناس لأسباب معارضتهم يخفف من حدتها فالإدارة بمفهومها الشامل وخارجها تهدف على إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها وهذا يعني القدرة على المواءمة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة.

4- توفير التسهيلات المادية والفنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها واستثمار الظروف والمواقف المناسبة لإدخال التغيير في المنظمة.

5- إيجاد نظم تواصل فاعلة لتوفير الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المنظمة تيسيراً لخلق وحدة في الفكرة والهدف بين القادة والمرؤوسين.

6- تعزيز القوى الداعمة للتغيير لزيادة درجة التقبل للتغيير ودعمه وإضعاف القوى المعارضة له في آن واحد.

أما (Arrola, 1995) فقد حدد مكونات نجاح التغيير الأساسية بما يأتي:

- تشكيل برنامج التغيير من خلال طرح أنموذج وجداول زمنية.
- التعريف بالأنموذج وشرح الخطوات التي تعرف برنامج التغيير وتوضحه.
- تأسيس هيكل تنظيمي رسمي يتماشى مع وظائف البرنامج ويفعل تنفيذه.
- تأسيس شبكة اتصال مع الجهات الإدارية العليا لتحقيق التواصل الملائم لتفعيل مهام برنامج التغيير.
- حشد أكبر عدد من الأفراد في المنظمة وتوجيههم بوضوح نحو برنامج التغيير.
- تكوين فريق عمل وتكوين فريق إداري.
- تعيين مدير ومساعد مدير لبرنامج التغيير وتحديد المستهدفين من برنامج التغيير.
- تعيين مديرين لقاعدة البيانات، وتعيين تقنيين ومهندسين ومديري نظام مجموعة أل iT وتعيين فريق استشاري متخصص للاستشارات والطوارئ.
- مراجعة الحسابات، وتعيين مراقبة الجودة.

وقد حدد جيروم (Jerom, 1997) مجموعة من الخصائص الأساسية تسهم في إنجاح التغيير التربوي من أجل التطوير النوعي في التربية تتلخص في:

- **التركيز**: ويقصد به أن يكون التغيير ملبياً لحاجات الطلبة والمعلمين والمجتمع.
- **المشاركة الشاملة**: إسهام جميع المعنيين في العملية التربوية في مسؤولية تحقيق التحول النوعي في التربية بحيث يشارك المعلمون والإداريون إلى جانب القيادات التربوية وأولياء الأمور، في فهم أهدف التغيير والعمل على تحقيقها.
- **القياس**: أن تنبيه القيادات الإدارية التربوية إلى أهمية قياس مدى التقدم الناتج عن التغيير.
- **الالتزام**: دعم التطوير النوعي في التربية والالتزام به من جميع فئات العاملين في الميدان التربوي، ذلك أن التطوير النوعي في حقيقته عبارة عن تغيير ثقافي يترتب عليه تغيير الطريقة التي يتم بها العمل في المؤسسة التربوية.
- **التغيير**: وذلك من اجل التحسين النوعي في التربية يجب أن يضمن استمرارية التحسين واضطراده.
- **الرؤية**: يشكل عدم وجود رؤية واضحة للصورة التي ستكون عليها المنظمة في المستقبل أحد أسباب فشل التغيير، ولذلك فإن الرؤية الواضحة ضرورية لأنها تبين للمنظمة الاتجاه الذي تحتاج أن تتوجه إليه في حركتها نحو التحسين والتطوير.
- **الإمكانية**: اعتقد جميع العاملين بأن الوضع المستقبلي المتوقع من التغيير قابل للتحقيق.
- **الرغبة**: أن تكون لدى جميع العاملين رغبة حقيقية في التغيير نحو الوضع الجديد لتلبية احتياجاتهم.
- **الفاعلية والتركيز**: أن تكون هناك نقاط واضحة وقضايا محددة تنطلق منها عملية التغيير.
- **الوضوح**: أن تكون الصورة النهائية التي يعبر عنها التغيير مفهومة وواضحة. **(المرايات، 2008)**.

وحدد كل من (Balogum & Hailey, 1999) مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى نجاح التغيير، وهي:

1- وكلاء التغيير: من مديرين أو خبراء، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير.
2- درجة التغيير: وتتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسبة النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المؤسسة كلما كان من الصعب تحقيق نسبة نجاح عالية.
3- الفترة الزمنية لإحداث التغيير: هناك علاقة مباشرة طردية أم عكسية بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التغيير، ولا بد أن تكون فترة التغيير معتدلة.
4- علاقة التغيير ببعض الأمور الخاصة بالعاملين كثقافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما كان التغيير على هذه الأمور أكبر كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير.
5- تقييم التغيير واستمراره وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المؤسسة.

ويشير (Carnall, 1999) إلى مجموعة من الجدارات المحورية التي تعتبر من عوامل نجاح التغيير بالإضافة إلى كونها ضرورية للإدارة الفاعلة للتغيير وهي:

1- **صنع القرار**، حيث تشتمل هذه الجدارة على مجموعة من الخصائص والمهارات كالحصول على المعلومات واستخدامها لبرمجة العمل، والقدرة على تصور الحلول باستخدام قوة الحدس والرؤيا، وفهم النتائج العملية والسياسية المترتبة على التغيير، والمعرفة بالتباين الثقافي، وامتلاك المهارات التوليفية كتحديد الأفكار والآراء والأهداف المشتركة بين من يؤيد التغيير وبين من يعارضه من أجل الوصول إلى أرضية مشتركة.

2- **بناء التحالفات**، وتتمل بتنقيح الأفكار، والبحث عن المؤيدين، وبناء العلاقات

مع الجماعات الرئيسية والمواقع الوظيفية لتوفير الدعم والموارد المطلوبة، ثم نشر التغيير بوضوح بين أفراد التنظيم.

3- **إنجاز العمل**، حيث تشمل قدرة التعامل مع المعارضة، وتحفيز الأفراد، وتوفير الدعم، ثم تعزيز الثقة بالنفس واحترام الذات.

4- **المحافظة على العزم والجهد**، المتمثل ببناء فرق العمل، وتعزيز الالتزام والشعور بالملكية، والمشاركة بالمعلومات، وإبلاء الثقة، والتركيز على تحفيز الآخرين بدلاً من توجيههم.

وينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص لنجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:

1- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.

2- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير (Change Agents) يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.

4- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.

5- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.

6- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.

7- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.

8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

10- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.

11- تحديد هدف التطوير: بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس.

12- التجديد المستمر للتنظيم.

13- الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة. (دودين/ 2012).

كما حدد (Balogun & Hailey, 1999) مجموعة من عوامل نجاح التغيير بالآتي:

1- **الأشخاص المؤيدون للتغيير**، وهم الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية برنامج التغيير كالمدير العام في حالة التغيير الكبير، أو أحد مديري التنظيم في حالة التغيير الفرعي.

2- **درجة التغيير**، فكلما كانت درجة التغيير أكبر ازدادت صعوبة التنفيذ، وتأثر بذلك مستوى النجاح.

3- **الإطار الزمني للتغيير**.

4- **أثر التغيير على الثقافة**، فإذا استهدف برنامج التغيير قيم ومعتقدات وثقافة العاملين فإن درجة مقاومته سوف تزداد وبالتالي سوف تتأثر عملية التنفيذ.

5- **تقييم التغيير**، حيث توجد معايير ومستويات أداء لقياس مستوى التغيير، وبالتالي تحديد أثره على فاعلية التنظيم.

كما اعتبر (Carnall) المقومات الآتية من أهم المقومات التي يشتمل عليها أي برنامج تغيير ناجح، وهي أيضاً بمثابة عوامل نجاح للتغيير وهي:

1- صياغة هدف استراتيجي للتغيير، وتوضيح أبعاده.

2- استعداد الإدارة العليا لتحمل المسؤولية المترتبة عن التغيير.

3- القبول بمبدأ تغير هيكل القوى كنتيجة محتملة من وراء التغيير.

4- تخطيط وإدارة مرحلة التنفيذ بدقة، وتحقيق مبدأ الملكية.

5- التركيز على المشاكل التي تقع بين وحدات التنظيم، وتوفير الحلول المناسبة لها.

6- التغيير السريع بحاجة إلى تخطيط يتناسب مع سرعة التغيير.

7- بناء أنظمة لمكافأة السلوك الجيد المتأتي من التغيير.

8- توفير الدعم والتدريب. **(القواسمة، 2005)**.

وأكد العميان (2002) أنه لا بد من توفر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

1- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النجاح.

2- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها.

4- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.

5- شرح وتوضيح دوافع التغيير للأفراد العاملين.

6- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.

7- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.

8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير.

10- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

ويشير (Hodge et al 2003) إلى مجموعة من العوامل التي تسهل وتساعد على نجاح التغيير أهمها:

1- دعم الإدارة العليا.

2- الدعم الهيكلي (Strucal Support)، كاستخدام رق العمل، وفرق تطوير المنتجات، ودوائر البحث والتطوير، واعتماد المعايير والتوجه نحو المركزية.

3- الاستعانة بالرواد، لمراقبة برامج التغيير والدفاع عن تنفيذها.

4- الاتصال، حيث يساعد الاتصال في تخفيف حدة المقاومة والفوضى والغضب.

5- الموارد، فنقص الموارد يعرض إستراتيجية التغيير للخطر. لذا لا بد من توفير الموارد.

وهناك عدة عناصر يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان تحقيق الجهود المبذولة لتحقيق التغيير في المنظمة ومن هذه العوامل: **(الخطيب، 2009، ص403)**.

1- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المنظمة.

2- دور المسؤول عن إحداث التغيير.

3- تحديد العلاقة بين كل من المخططين والمنفذين.

4- بناء العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين في المنظمة.

5- استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج.

6- التطبيق على عدة مراحل.

7- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج.

8- التحفيز والمكافأة.

وقد حددت المرايات (2008) العوامل المؤثرة في نجاح التغيير في النقاط التالية:

1- **المحتوى:**

ويقصد بها التغيير الذي تم تطبيقه وهي محددة لكل منظمة. عادة ما توصف هذه التغييرات بأنها تغييرات زائدة أو أساسية، يحدث التغيير الأساسي عادة في محاولة لتلبية الطلبات البيئية كزيادة المنافسة أو تعليمات حكومية جديدة. ويصف ريقر وزملاؤه (Reger et al, 1994) التغيير الأساسي بأنه: الإجراءات التي تغير شخصية المنظمة، ومن ناحية ثانية فإن التغيير الوائد هو التحرك خطوة خطوة نحو النموذج المنظمي الأمثل، فقد تحاول المنظمة تعديل العمليات الحالية لتلبية الأهداف المستقبلية. وكما هو الأمر بالنسبة للتغيير الأساسي أو المتزايد، فإن المحتوى المنظمية قد تم وصفها بأنها: تغيير إدراكي أو تغيير إدراكي أو تغيير مستمر، والتغيير الإدراكي متكرر ومقصود فعادة ما تقوم الإدارة بطرح التغيير في محاولة لتصحيح الترتيبات غير الملائمة، بين الحالة الحالية للعمليات والطلبات البيئية، ويمكن أن تستحث هذه التغييرات من خلال العوامل الخارجية كالتغييرات في الطلبات التكنولوجية، أو العوامل الداخلية كما لتغير في العاملين الرئيسيين بينما التغيير الإدراكي قد يشمل على تغييرات في الهيكل أو الملكية ويمكن أن تطبق الإدارة التغيير المستمر في محاولة لتحديث ممارسات العمل أو ممارسات اجتماعية (**Weick & Quinn, 1999**).

2- **العملية:**

بعكس المحتوى التي تشتمل على مواصفات التغيير نفسه، تشير العملية إلى الإجراءات التي يتخذها وكيل التغيير خلال طرح وتنفيذ التغيير المقترح على وكلاء التغيير أن يعدوا الموظفين للتغيير من خلال الاتصال الصريح والأمين. أوضح أمنكس وزملاءه (Amenakis et al, 1999) بأن خلق الجاهزية يشتمل على محاولات

نشيطة من قبل وكيل التغيير للتأثير في الاعتقـادات، والاتجاهـات، والنوايـا، وأخـيراً سلوكيات وكيل التغيير.

وقد اقترحوا أن تعالج رسالة التغيير الناجح خمسة مجالات رئيسية أولا، يشتمل عنصر الفرق توضيحاً للفجوة ما بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المرغوب، وقد ترى المنظمة أنها لن تبقى طويلاً إذا استمر الوضع الحالي للعمليات على حالته، ويعد عنصر التناسب أكثر تحديداً وينقل الفكرة بأن التغيير المقترح هـو الأفضـل في تجسـير الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب.

وعلى وكيل التغيير أن يركز على العوامل الدالة على جهـد التغـيير المفـروض بالمقارنة مع مسارات العمل الأخرى المحتملة، وتعتبر الكفاية العنصر الثالث وتعبر عن قدرة الشركة على تطبيق التغـيير بنجـاح. تعتـبر المعرفـة أهميـة قـادة المنظمـة سـواء الداخليين أو الخارجيين هم وراء التغـيير لضـمان الجاهزيـة، ويعـالج عنصـر الـدعم الرئيسي هذا الهدف من المهم بالنسبة لوكلاء التغيير إظهار بأن الإدارة جادة في التغيير وأن هذه الحالة هي ليست فقط برنامج الشهر، ويعد تكافؤ العاملين العنصـر الأخـير لأنه يساعد في توضح منافع التغيير للعاملين على هدف التغيير أن ينظـر بوضـوح إلى منافع العاملين من التطبيق الناجح للتغيير فعلى سبيل المثـال أن يكونـا قـادرين علـى أداء مهامهم بشكل أفضل وزيادة أجورهم وزيادة الأمن الوظيفي على المدى البعيـد. إن قدرة الإدارة على معالجة العناصر الخمسة تؤثر في الالتزام بالتغيي ويتبنى بـاحثون آخرون أسلوباً مماثلاً لأسلوب بالتأكيد على الأمانة والاتصال المفتوح من قبل وكـلاء التغيير (Galpin, 1996).

3- السياق:

يشـير عامـل التغـيير الأخـير إلى القـوى الموجـودة مسـبقاً في البيئـة الخارجيـة والداخلية للمنظمة وقد تشمل عناصر السياق الخارجية على ضغط المنافسـة، وإعـادة

اللوائح الحكومية أو التغييرات التكنولوجية والتشريعية. أما عناصر السياق الداخلية فقد تشتمل على مستويات من التمهن والاتجاهات والإدارة نحو التغيير، التوتر الإداري، مصادر المعرفة الفنية والمصادر الضعيفة إضافة لذلك فإن تاريخ التغيير السابق للمنظمة تؤثر في الأمور السياقية الداخلية، على سبيل المثال: قد تؤدي الإحساسات المتشائمة إلى فقدان الإيمان في وكلاء التغيير، أو تاريخ محاولات التغيير غير الناجحة وعليه فإن وجود الإحساسات المتشائمة يمكن أن تؤثر سلباً على نجاح التغيير **(De Wit et al, 1990)**.

كما لا بد للمنظمات أن تدرك دور وأهمية عوامل النجاح الحرجة (Factors Critical Success) في عملية التغيير، لدورها في تقييم برامج التغيير وتحقيق الفوائد المرجوة منها، وبيان المخاطر والفرص، وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وفي نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها. حيث تعتبر عوامل النجاح الحرجة التالية من أهم العوامل التي أجمعت عليها العديد من الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير، وهي: التدريب، والموارد، ودعم الإدارة العليا، والجودة، والمكافئات، والمشاركة، والاتصال، والتكنولوجيا، والأنظمة والعمليات، والثقافة، والقيادة، والهيكل، ورضا الزبائن، والعلاقات، ورضا العاملين، والحاجة للتغيير، وفرق الأعمال، والتخطيط، والالتزام. **(القواسمة، 2005)**.

ويعتمد نجاح برامج التغيير بصورة أساسية على مجموعة محددة من العوامل التي يجب أن تتوفر في المنظمة وأن تتم إدارتها بنجاح، حيث تسمى هذه العوامل بعوامل النجاح الحرجة (Success Factors Critical). ومن أهم التعريفات الخاصة بعوامل النجاح الحرجة الواردة في الأدبيات تعريف جونسون وشولز Johnson & Scholes **(1999, p: 131)** حيث يعرفان عوامل النجاح الحرجة بخصائص السلعة التي يثمنها مجموعة من الزبائن، وعلى التنظيم أن يهتم بها حتى يبقى منافساً. ويبرز من بين هذه الخواص السعر، والمعولية (Reliability)، وزمن التوريد، والشهرة، وخدمة ما بعد

البيع، وتميز المنتج، وتتغير هذه العوامل بمرور الزمن، حيث تختلف من سـوق لآخـر، وتعكس القيمة التي يوفرها المنتج أو الخدمة للزبون. كما تعرف أيضـاً بأنهـا مجموعـة من الأعمال الأساسية التي تقوم بها المنظمة كي تحقق المستوى المرغـوب مـن أهـداف التنظـيم، والنجـاح، بالإضـافة إلى تحقيـق الميـزة التنافسـية والمحافظـة عليهـا. (القواسمة، 2005).

لذا فهي مقاييس أداء للعمليات الرئيسية في التنظيم، بحيث تحدد هذه المقـاييس وتراقب كيفية أداء العمليات، حتى يتم اعتبارها ناجحة، وهي مرتبطة ارتباطـاً وثيقـاً بأهداف خطـة العمـل في التنظـيم وكـذلك بالخطـة الاسـتراتيجية. ويعتـبر كـل مـن Johnson & Scholes (1999, p. 156) أن القدرات الاستراتيجية والجدارات المحورية (Core Competencies) هي بمثابة عوامل نجاح حرجة في المنظمـات، وبأنهـا عوامـل مؤقتة ف عالم سريع التغير وتسوده المنافسة الشديدة.

وتعرف عوامل النجاح الحرجة بأنها مجموعة محددة مـن المتطلبـات الضـرورية التي يجب توفيرها والتأكد من فاعليتها والاهتمام بها مـن قبـل إدارة المنظمـة لضـمان نجاح برامج التغيير التي يتم تنفيذه، من أجل تحقيق مستويات أعلـى في الأداء وجـودة المخرجات، وتأدية رسالة المنظمة، حتى تحقق المنظمة النجـاح، وتحـافظ علـى ميزتهـا التنافسية. (القواسمة، 2005).

كمـا اسـتعرض Johnson & Scholes (1999, p.157) دراسـة حالـة لمنظمـة بريطانية تعمل في مجال صناعة وبيع السلع الاستهلاكية، حيث أبـرزا عوامـل النجـاح الحرجة واعتبراهـا أسـباباً للنجـاح وهـي: شـهرة المنـتج، وتميـز الخدمـة، والتوريـد، والتجديد، ونطاق السلعة (Product Range) إشارة إلى تعدد السلع واتساع نطاقها.

وفي دراسة مقارنة لعوامل النجـاح الحرجـة ضـمن إدارة الجـودة الشـاملة بـين المنظمات البريطانية والأمريكية، فقد بين Dayton (2001, p. 295) أن عوامل النجاح الحرجة في المنظمات الأمريكيـة تشـبه مثيلاتهـا في المنظمـات البريطانيـة وهـي: إدارة

الأفراد والزبائن، والشراكة مع الموردين، والاتصال وبخاصة تعميم المعلومات المتعلقة بالتحسين، والتوجه نحو رضا الزبائن، وإدارة العلاقات الخارجية، والإدارة الإستراتيجية للجودة، والهيكل المبني على عمل الفرق لغايات التحسين، وتخطيط الجودة التشغيلي، وأنظمة قياس تحسين الجودة، وثقافة الجودة المؤسسية.

كما حدد Hodge et al (2003, pp: 336 - 337) مجموعة من الخصائص التي تزيد من احتمالية نجاح تقديم الخدمات أو المنتجات الجديدة، واعتبروها رئيسية لنجاح عملية التجديد المتمثلة بطرح الخدمات والمنتجات الجديدة وهي:

1- تحديد حاجات الزبائن وكسب مشاركتهم.

2- الاتساق مع إستراتيجية التنظيم والمهارات المتوفرة.

3- الإبداع والخبرات الفنية والعلمية.

4- الريادية وتسويق الأفكار الجديدة للإدارة العليا والزبائن.

5- ملاءمة الهيكل مع التجديد.

6- مدير المشروع لمراقبة وتنسيق عمليات الإنتاج والتطوير والتسويق.

الإرشادات العامة لإدارة التغيير:

1- إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية من صفوة المسؤولين.

2- من الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.

3- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة به.

4- من الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، أي تطوير الشركة لتصبح مؤسسة تعليمية.

5- إن كانت هناك إستراتيجية شاملة للتغير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية (باستثناء ظروف الأزمات) ويجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يكون المسؤولون عن تنفيذها العاملون.

6- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير.

7- يتضمن التغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية (بتيجرو، ويب).

8- التغيير يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها.

9- الوثائق والبيانات يتطلبها التغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه ولكمن تأكيدنا على الحاجة لتغيير تعتبر أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التغيير.

10- من الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.

11- كثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث التغيير.

12- مقاومة التغيير أمر حتمي وذك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً، سواء كان هذا بصورة واضحة أو ضمنية- وإدارة التغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة.

13- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التغيير حتمي وضروري، وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره وعلى كل فرد، علاوة على ذلك فيجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير، (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2003).

قيادة التغيير

قيادة التغيير:

- مقدمة عامة.
- مسئولية التغيير.
- قادة التغيير.
- كيف تصبح قائد تغيير.
- خصائص قائد التغيير.
- أنماط قيادة التغيير.
- أبعاد قيادة التغيير.

قيادة التغيير:

مقدمة عامة:

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني. كما أن الإدارة بالوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها.

أي أن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية لوحدها لا تتغير ولا تتطور، وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون ويتطورون، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء، والتأكيد على أن القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة، ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية (**عزت جرادات ومنى مؤتمن، 2000، ص7**).

وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات على أهمية قيادة التغيير باعتبارها "النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته

(Leithwood,). ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها.

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويُمكّن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

وانطلاقاً من أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا عصر التغير المتسارع في مجالات الحياة وميادينها كافة هو تعرف المعارف والمهارات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته، تبدو أهمية اطلاع القائد على أبرز هذه الأفكار وممارساتها الناجحة، وذلك انسجاماً مع اعتبار المؤسسة أكر المؤسسات حاجة للتطوير المستمر تلبية للحاجات الفردية والمجتمعية المتنامية. وتنجح قيادة التغيير إذا ما انسجمت جميع العناصر معاً ضمن إطار شامل متكامل، وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة أكثر قوة وقدرة على مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير المنشود، وذلك من خلال انتهاج خطط تطويرية مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاحه وتحقيقه لغاياته (جرادات، ومؤتمن).

وتشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة هما: الجانب التنظيمي، والجانب القافي والانفعالي، وذلك على النحو الآتي:

أ- الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي (Restructuring).

ب- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق القافي في المؤسسة (Restructuring).

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي (Restructuring) باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أم العاملين معه أم المعنيين كافة. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

إن قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسة، ويتغلبون على القلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات (Fullan, 1998, p.6- 10).

وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل التالي:

أما أبرز ملامح قيادة التغيير فهي: (Goens).

- القيادة بالغايات والأهداف.
- القيادة بالتمكين.
- القيادة كقوة دافعة للإنجاز.
- القيادة بنشر السلطة وتفويضها.
- القيادة بالرقابة النوعية.
- القيادة بالتحويل والتطوير.

- القيادة بالبساطة والوضوح.
- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة.
- القيادة بالتفكير المتعمق المركب.

إن المؤسسات تعيش دائماً حالة توسع، أو انكماش أو انحسار فهي في ذلك تمثل حالة من التغير والمؤسسات في العصر الحديث تشهد تغييرات عالمية متسارعة، وهذه التغيرات قد تكون ذات تأثير مباشر أو غير مباشر. مما يُمكّن التحدي أمام قيادات هذه المؤسسات للقيام بالتغيير في المؤسسة للتكيف في مواجهة التغيرات الخارجية أو التغيرات اللازمة الحدوث في المؤسسة ذاتها لبقائها وديمومتها، وبالتالي نموها وازدهارها. وإدارة التغيير تكون هي المهمة التي تقع على عاتق القادة في المؤسسة. والقادة عندها يأخذون زمام المبادرة بالشروع في إجراء التغيير ونجاحهم في ذلك يتوقف على مدى إتقان مهارة قيادة التغيير. **(الوسمي، 2006).**

يرتبط نجاح تطبيق التغيير بشكل عام بأولئك الذين يسهلون عملية التغيير. ويعرف وكيل التغيير هنا بأنه: المدير الذي يسعى لإعادة تشكيل دور المنظمة، المسؤوليات، الهياكل المخرجات العمليات، الأنظمة، التكنولوجيا أو المصادر الأخرى في ضوء تحسين الفعالية المؤسسية (Buchanam and Bodham, 1999, 609)، حدد بوشنن وبدهام كفايات وكلاء التغيير الفعال مثل وضوح تحديد الأهداف، نشاطات بناء الفريق، مهارات الاتصال، مهارات التفاوض، ومهارات التأثير لكسب الالتزام للأهداف. على ضوء ذلك يمكن الاستنتاج بأن القيود أو المحددات في إدارة التغيير ترتبط مع الإدراكات الإدارية للحاجة للتغيير والفرصة للتغيير وطريقة التغيير، وهذا يجعل الإدراكات والمعتقدات وافتراضات وكلاء التغيير كجوانب حيوية يجب فهمها.

إن جوهر القيادة يتمثل في التأثير في الآخرين، وتعديل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الحقيقي هو الذي يستطيع

إحداث تأثير في الأفراد بصورة طوعية وتلقائية، ولذلك فإن اتجاهات القادة الميدانيين نحو التغيير تعد من العوامل المهمة في عملية التغيير التنظيمي؛ فهم الذين ينفذون السياسة العامة للمنظمة، إذ يعد دور الإدارة في قيادة التنظيم دوراً رئيساً، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية، ويطبق أيضاً ابتداء عليها حيث إن مثل تلك الجهود تستلزم وقتاً، ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح (القريوتي، 2000).

ويلاحظ أن عملية التغيير إن لم تسبق بعملية تهيئة للقادة والتابعين قد تؤدي إلى المقاومة والرفض، وقد تصل المقاومة إلى حد العنف وفشل عملية التغيير، ومن أكثر الأخطاء شيوعاً في إدارة التغيير، التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على البشر (سكوت وجافي، 2001).

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه للمشاركين في العملية من إتقان عملهم، واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة والعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدواتهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (Roberts, 1985).

وتحتاج عملية التغيير إلى أن تتبع القيادة منهجية عملية وأسلوب تفكير عقلاني لاستشراف آفاق المستقبل واستشعار النتائج العملية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها، وذلك كخطوة تمهيدية لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بنجاح العملية، وهذا يستدعي قيام قيادة المنظمة بدراسة وتحليل المتغيرات والتحولات بطريقة هادفة لتوجيه الموارد في مجالات ذات إنتاجية متدنية إلى إنتاجية أكبر (درة، 1994).

وتتضمن عملية التحليل إثارة التساؤلات الآتية:

أ) من هم الأفراد المتأثرون بالتغيير المقترح سواء بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة؟

ب) ما هو الأداء المطلوب من الفئات المستهدفة في المنظمة؟

ج) هل يمكن للأفراد والعاملين في المؤسسة استيعاب عملية التغيير وتنفيذ برامجها؟

د) ما البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق مهارات أدائية متجددة لدى العاملين في المؤسسة؟

هـ) ما مدى استعداد الأفراد للقيام بإحداث التغيير ارتباطاً بميولهم واتجاهاتهم نحو أهدافه؟

و) هل يتطلب التغيير أعباء إضافية أو مهاماً جديدة؟

ويعطي إتباع مثل هذه المنهجية في تحليل عملية التغيير القائد بعداً استقصائياً شاملاً لآثار التغيير ومؤشرات واضحة على مدى نجاحه مما يمهد له الطريق في إدخال التغيير بصورة مؤسسية تحدد فيها المهام والأدوار والمسؤوليات، ويكون أعضاء المؤسسة شركاء في تحمل التبعات وجني الفوائد (**حمادات، 2007**).

يبدو لنا أن لا شيء جديد عندما نتحدث عن التغيير، وعن العوامل المرتبطة به، مثل الخوف منه أو مقاومته، ولكن عندما نؤكد أن القيادة الفعالة هي مفتاح النجاح لتحقيق أي تغيير نجد أن هذه المقولة حديثة، أي: لتحقيق النجاح عند تطبيق التغيير على قادة المنظمات أن يكونوا فعالين وينظروا إلى التغيير على أنه ذو قيمة حقيقية.

ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القيادة التي يمنحها للآخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين، وليس بمقدار النفوذ والقوة اللذين يحوز عليهما، ولا تظهر فعاليته أيضاً

بالأهداف التي يضعها أو الاتجاه الذي يوجه فيه الآخرين، ولكن بالقرارات المتخذة فعلياً والمهمات التي أنجزها على أرض الواقع. وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللتين يوليهما للعاملين لديه، وعند تطبيق ذلك يصبح من الصعب تحديد من هو القائد الفعلي. (رمضان،).

إن التغيير في المنظمات يمكن أن يكون تطويرياً أو جذرياً (Revolutionary or Evolutionary)، ومن مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار، وتعمل على تحديد المشكلات، أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة، ومن ثم تشخيصها وتحليلها بشكل مناسب. وإن جزءاً من عملية التشخيص هو تحديد ما يلزم تغييره، فقد يكون الهدف من التغيير السلوك الفردي في المنظمة، أو العملية التنظيمية، أو التوجهات الإستراتيجية، أو الثقافة التنظيمية، وبالاستناد إلى عملية التشخيص التي تقوم بها الإدارة يمكن تطوير خطة ملائمة للتغيير التنظيمي. **(Connor & Lake, 1988)**.

إن أسلوب القيادة المتبع في التحرك لقيادة التغيير هو الذي يحدد مدى النجاح المتوقع لهذا التغيير، وإن الأساليب القسرية أو الديمقراطية أو الموثوقية أو أسلوب التدريب التي تعتمدها القيادة في تنفيذ عملياتها للتغيير، وإن أياً من هذه الأساليب عندما تعتمده القيادة وحده دون الاعتماد على الأساليب الأخرى يؤدي إلى التسبب بالمشكلات التنظيمية، ولتجنب ذلك لا بد من أن يتم استخدام الأساليب مجتمعة، ولكن بشيء من الاعتدال، فأهمية القيادة تكمن في التعرف على الأساليب المختلفة التي يتم استخدامها في المواقف المتنوعة، وتمكن القيادة المنتجة التي تعمل على قيادة التغيير فقط عندما تنجح في التأثير في أعضاء المنظمة، وإقناعهم لتقبل التغيير التنظيمي **(Fullan, 2005)**.

ولكل تغيير قائد ذو رؤية خاصة، يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدان الجماهير المحيطة به وعواطفهم، وهو يملك القدرة على جعل الجماهير تصغي إليه،

وتعي ما يقول وتتقبله، فهو يحرك الجماهير ويوجههم ويقنعهم بتحمل أعباء التغيير المطلوب.

إن مجهودات التغيير الفعال من أجل إحداث التغيير تحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، من منطلق اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه قضايا العمل المختلفة الفني منها والإنساني، فيتم اختيار هؤلاء القادة بناءً على إنجازاتهم الفعلية، وما يعكسه سجل الأداء. وقدرتهم على مواكبة التغيير وإحداثه بصرف النظر عن الميول الشخصية، وعدم التأثر باعتقادات البعض في المنهج التقليدي لاختيار العناصر البشرية، كما هو متبع في النظام البيروقراطي أو السياسي أو الفني بل إتباع نظام معين له سماته الخاصة من اجل "إدارة التغيير" فلم يعد النمط الإداري التقليدي بقادر على مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير وتذليلها، وهنا تظهر الحاجة إلى الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة كضرورة حتمية وحيوية من أجل حسن معالجة التعامل مع مشكلات التغيير وفاعليتها (عامر، 1991، 2001).

فربما تتطلب قيادة الأفراد خلال فترات تغيير السلوك الجوهري شجاعة أكثر فينبغي أن يتقدم القادة الصفوف، ويوضحوا الطريق، فإن مقولة "التغيير هو ما يصنعه التغيير" دائماً تطبق على القادة (سميث، 2001: 111).

إن تولي دفة القيادة أثناء التغيير ليس أمراً يسيراً، فهناك حاجة إلى مهارات إدارية مختلفة، لأن السيطرة المركزية تقل، وتتزايد مسؤوليات المديرين، ولا بد للمدير النشط كي يحقق النجاح في هذه الظروف أن يبذل جهوداً إضافية، الأمر الذي يتطلب من القائد ما يلي:

1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.

2- إشراك الآخرين في هذه الرؤية.

3- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور من يعمل على تجسيد الرؤية وتحويلها إلى واقع (سكوت وجافي، 2001: 121).

ويؤكد (Fulmer, 1989) على أهمية القيادة المؤهلة في تعزيز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، حيث إن القائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف مما يقلل من مقاومة التغيير.

فالقائد القادر على إحداث التغيير هو الذي يضع نصب عينيه كل ما من شأنه المساهمة في الوصول إلى الهدف المنشود مع ربط الخطط بالنتائج، والحرص على الجدولة الزمنية القائمة بصرف النظر عن حجم ومجال وطبيعة وتفاصيل العمل (عامر، 1991).

ويعمل القائد الناجح على تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين مخلصين في عملهم، متطورين في معلوماتهم، ومستقلين في شخصياتهم، ويدرك أن قوته الإدارية هي من قوة الموظفين في المؤسسة، ولا يمكن أن يكون قوياً إلا إذا دعمهم واحترمهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم الرؤية في تطوير المؤسسة، وصناعة القرار، بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم إلى قمته (Brost, 2000).

فالقائد لا يتفرد بصنع القرارات وخاصة تلك المتعلقة بالشؤون التطويرية، ولا يستأثر في تطبيقها ليعرضها على الآخرين عنوة واقتدار، إذ أن المؤسسة في هذا العصر التقني وثورة المعلومات أصبحت من التعقيد بحيث لا يستطيع فرد بعينه أن يقوم باتخاذ جميع القرارات، أو يطبقها وحده دون التعاون أو التشاور مع الآخرين (Chandler, 1999)

ومن المعروف أن مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية والتطويرية هي من سمات النظام المتطور الذي تتحول في المؤسسة من نظام ديكتاتوري إلى نظام

ديمقراطي، يعمل فيه الجميع كخلية واحدة، ويسهم فيه الجميع كجسد واحد، بحيث يحترم رأي كل فرد. ويستفاد من معلومات كل فرد وتخصصه وكفاءاته، ناهيك عما في مشاركة القرار من إلغاء للقرارات الفردية التي تتخذ بطريقة استبدادية تعسفية واستبدالها بقرارات جماعية ناضجة واعية تخدم مصلحة المؤسسة بعامة لا مصلحة فرد بعينه، كما تعمل هذه القرارات على تطوير المؤسسة وإحداث التغيير بالشكل الصحيح **(Brewer. 2001: 30)**.

فالعملية الإدارية ليست مجرد تيسير الأعمال أو ممارسة الرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، ولكنها تلهمهم ولا تحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني، كما أن الإدارة هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها **(منتدى الفكر العربي، 1991: 129)**.

وتحتاج قيادة التغيير إلى توفر درجة عالية من المرونة، فالقائد ذو المرونة المنخفضة يتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، أهمها عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن ويميل إلى وضع قيود، ومن هنا فإن إدارة التغيير ترتكز على عنصرين أساسيين، الأول: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى الموظفين، والثاني: مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير **(كنعان، 1985)**.

وقد أشار (Hoy and Miskel, 1991) إلى تطوير دور الإداري بصفته قائداً واتساع مجالات عمله إلى الدور الذي يستوجب امتلاك القائد للمهارات القيادية القادرة على التغيير الأفضل ودفع عجلة المنظمة بعوامل التقدم وبث عوامل الإبداع والتجديد والتغيير لضمان دينامية المنظمة من خلال مشاركة كافة المستويات الإدارية المختلفة، وإشراكها باتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق التغيير المناسب، وأن تكون المنظمة لديها الاستعداد لتقبل التجديد.

مسؤولية التغيير: تواجه المؤسسات الساعية للتغيير مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتغيير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتغيير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معاً، وفيما يلي سنحدد كيف يمكن أن تتوزع المسؤولية:

1- **سلطة التغيير داخل المؤسسة:** تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:

أولاً: الإدارة العليا: هنا يستأثر المديرون بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الإسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم، ويعد هذا اتصالاً من أعلى إلى أسفل.

ثانياً: المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

ثالثاً: التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير المناسب.

2- **الاستشاريون خارج المؤسسة:** مثل المكاتب الاستشارية، ويختلف دور الاستشاري في تحريك عملية التغيير حسب السبب الذي قامت المؤسسة بإحضاره لأجله.

قد تدخل المؤسسات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات التي تعمل ضمنها المؤسسة محل التغيير، كما قد يتدخل الوزراء المشرفون بحكم مناصبهم للتأثير في شغل المناصب الهامة من خلال التعيين والنقل وإعادة تنظيم تلك المشروعات التي تثبت عدم قدرتها على الربح وتحقيق أهدافها، أو تتدخل

الجمعيات العلمية الإدارية، وجمعيات اتحادات الصناعة والتجارة، نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك... من خلال ما تجريه من مفاوضات مع المؤسسات.

وانطلاقاً مما سبق نستطيع القول أن إدارة التغيير هي على نوعين:

1- **التغيير من أعلى إلى أسفل:** هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة.

2- **التغيير من أسفل إلى أعلى:** يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل....

وقد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط (الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي، والشكل التالي يوضح المواقع المحتملة لذلك:

قادة التغيير:

تتطلب عملية التغير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغـيير (Change Agent) تكون مهمته إدارة عملية التغير وتحفيز العاملين على التغير، وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين، أو من خارج المنظمة علـى هيئـة مستشار. إذن فوكيل التغير هو الشخص المسئول عن قيادة التغير في المنظمة. وتـرى بعض الأدبيات بأن إناطة مهمة القيادة التغير لمجموعة من الأشـخاص كتعـيين فريـق للتغير هو أكثر فاعلية من إناطة لشخص واحد، لما يتمتـع بـه الفريـق مـن مهـارات متعددة (Harvey & Brown. 2001) علماً بأن فريق التغير يكون أكثر فاعلية عندما يكون أعضائه من خارج التنظيم وداخله، بحيث يكمل كل منهما الآخر، وبخاصة عند تنوع المهارات والقدرات والموارد.

كما يتوجب على قائد التغير أن يتمتع بمجموعة من المهارات والمعـارف، وأن تتوفر لديه الموارد وسبل الدعم اللازمة. وقد ركز (Paton & Calman. 2001) على المتطلبات التالية:

- مهارات اتصال مناسبة.
- المحافظة على حافزية الأفراد وقيادتهم بفاعلية.
- القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الأفراد والجماعات.
- التمتع بمهارات التفاوض والتأثير والإقناع.
- توظيف طرق التخطيط والسيطرة المناسبة.
- القدرة على الإدارة في جميع الاتجاهات والأحوال.
- المعرفة بمنطق التغير وبراعة الإقناع.

أما المهارات والأنشطة التي يجب أن يتمتع ويقوم قائد التغيير بها حسب رأي Harvey & Brown. 2001 فهي: القدرة على تطوير فريق التغيير، وإحداث التغيير، وتطوير الاستراتيجية، والتطوير الإداري، وتطوير الأفراد، وإدخال التكنولوجيا. كما يتمثل دوره في مساعدة العاملين لتطوير الحلول والأنظمة والمفاهيم الجديدة بأنفسهم، وأن يحرص على تطوير علاقة بينه وبين العاملين مبنية على الثقة والانفتاح ضمن مناخ يشجع على التعلم والمشاركة.

أما فريق التغيير، فعلى أعضائه أن تتوفر لديهم المبادئ الثلاثة: الالتزام بتحقيق الأهداف والجدارة كمحدد لفاعلية الفريق، والهدف المشترك الذي يرتكز على رؤى مشتركة **(Mento et al, 2002)**.

وتعددت الدراسات والأدلة التي تثبت أن هناك خمسة مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته، وهذه المبادئ هي **(الطيطي، 2010، ص163-167)**.

1- **الهدف الأخلاقي**: ويعني أن يعمل القائد وهو ينوي أن يقوم بعمل إيجابي مختلف يؤدي إلى تحسين ظروف موظفيه والمجتمع المحيط به بأكمله، وبالتالي فالهدف الأخلاقي للقائد يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع، لذلك ينبغي أن يوجه الهدف الأخلاقي القائد في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها:

2- **فهم وإدراك عملية التغيير**: فالهدف الأخلاقي بدون فهم لعملية التغيير لا يعتبر من مزايا القائد الناجح، وبالتالي متى يحقق القائد نجاحاً في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للمشكلات والعقبات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير، ينبغي له أن يدرك الأمور الأساسية التالية:

- الهدف لا يجب أن يكون تغيير كل ما في المنظمة.

- لا يكفي أن يكون لدى القائد فقط أفضل الأفكار.
- يجب على القائد الجيد تقدير الصعوبات المبكرة التي قد تواجهه عند محاولة تجريب شيء جديد.
- يجب على القائد الناجح أن ينظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة.
- التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- التغيير عملية شديدة التعقيد.

3- **بناء وتقوية العلاقات الاجتماعية مع كافة أفراد المنظمة:** فالعامل الرئيسي المشترك في كل عمليات التغيير الناجح في المنظمات هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر تعاوناً تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة، إذن فلا بد للقائد الناجح من أن يمتلك المهارات المناسبة من أجل علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصاً مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

4- **إنشاء المعرفة والمشاركة:** فنحن نعيش الآن في عصر المعرفة والانفجار المعرفي، وبالتالي فإن من أهم أدوار القائد الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة بالمبادئ الثلاث السابقة.

5- **خلق التماسك:** في كثير من الأحيان تتعرض عملية التغيير للعديد من التعقيدات والغموض، وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل المزيد من التماسك والترابط، وفي ظل هذه المبادئ الخمس فهناك خصائص وسمات لا بد أن يمتلكها القائد الفعال والتي يمكن أن تكون سبباً أو نتيجة لهذه المبادئ وهي: الطاقة أو النشاط، والحماس، والتفاؤل. فالقائد الناجح هو ذلك القائد النشيط المتحمس المليء بالأمل والذي يحمل

التزاماً خلقياً ويتفهم عملية التغيير ويبني العلاقات والمعرفة ويسعى للترابط والتماسك وتقوية العلاقات بين كافة الأفراد في المنظمة.

كيف تصبح قائد تغيير؟

إن تولي زمام القيادة أثناء التغيير ليس سهلاً بل إن الأمر يتطلب مهارات إدارية عالية تمكن من توجيه تركيز جهود الموظفين والعاملين مع القائد نحو رؤية محددة، فلذا الأمر يتطلب ما يلي **(سكوت وجيف، 2005)**:

1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.

2- إشراك الآخرين في هذه الرؤية.

3- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور يجسدون فيها الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس.

الخطوة الأولى: أوجد رؤية مشتركة مع مجموعتك:

بعدما تجتاز المجموعة مرحلتي الرفض والمقاومة، فعند ذلك تعلو الهمة، ويبدأ الموظفون بإعداد أنفسهم لمواجهة المستقبل، وفي هذه الأثناء يحتاجون إلى مد يد العون إليهم حتى يضعوا لهم رؤية خاصة لهدفهم، عند ذلك يأتي دورك كقائد لتوجيه المجموعة نحو تشكيل رؤية مشتركة للمستقبل.

الخطوة الثانية: دع الفريق يوجد الرؤية:

خصص بعض الوقت لمناقشة المستقبل، واطلب من أعضاء فريقك أن يتخيلوا حالهم بعد خمس سنوات، واطلب منهم أن يفكروا في اختلاف المستقبل عن الحاضر، وفي التحسينات التي يلحظونها، بعد ذلك اعقد حلقات نقاش، ودون ملاحظات

أعضاء الفريق، ودون النقاط البارزة لرؤاهم، وبهذه الطريقة تستطيع إيجاد رؤية مشتركة تجود بها قرائح العاملين معك. إن إيجاد الرؤية المستقبلية يساعد أعضاء الفريق على إيجاد شعور مشترك تجاه الوجهة التي يتجهون إليها.

الخطوة الثالثة: توضيح القيم:

يساعد التغيير على إعادة تشكيل القيم التي يعمل من خلالها فريق عملك، وإن القيم هي الأساس الذي تعمل وفريقك عليه معاً، وأثناء فترات التغيير فإن القيم الأساسية تتبدل، وتحل محلها قيم جديدة للوضع الجديد. إذا كن قائداً للتغيير، وساهم في صناعة التغيير، ولا تكن ضحية له (الخطيب، 2009).

وعلى القائد أن يراعي الأسس التالية وذلك لضمان نجاح عملية التغيير:

- مشاركة العاملين في التغيير، وخاصة هؤلاء الذين سينفذون التغيير وإعداد العاملين بمعلومات عن التغيير ونتائج تنفيذه وتطوره.
- إجراء التغيير في الوقت المناسب.
- ينبغي الإدراك بأنه لا توجد خطة مثالية واحدة لإدخال التغيير في نظام محدد في المنظمة.
- التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية والفنية التي تهيء للتغيير وتخطط له وتعمل على تنفيذه.
- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغيير الأفكار، بمعنى أن الحضارات المختلفة تستقبل صور الإبداع والابتكار المادي الملموس بمعدل أسرع من صور الابتكار والإبداع غير الملموس.
- صوت الفعل أقوى من صوت القول، فيما يتعلق بمجهودات التغيير فلا تأخذ

التغييرات مأخذها الطبيعي ولن تصبح فعالة إلا بعد الممارسة العملية والتعـود عيها بالفعل.

- وجود سبب لإجراء التغيير فلا بد أن يكون هناك وعي حول السبب الذي يجعل التغيير ضرورياً، والتدريب على القيم والمهارات والسلوكيات الجديدة.
- البدء في التغيير بالأماكن المتوقع أن يحقق فيها نجاح كبير ونتائج إيجابيـة سـريعة، حتى يمكن إعطاء مثال عن نجاح التغيير بما يشجع العاملين في الأقسام الأخـرى على قبول التغيير في أقسامهم.
- إيجـاد التـوازن بـين التغـيير في النظـام الفـني والتكنولـوجي والتغـيير في النظـام الإداري.
- أن يسبق إدخال التغيير تحليل للموقف الحالي ومشاكله (**وصوص، 2006**).

ولكي يتمكن القائـد مـن قيـادة التغـيير في المؤسسـة بنجـاح لا بـد مـن إتبـاع التقنيات الأدائية الآتية:

1- انتهاج النمط الديمقراطي في إدارته للمؤسسة، إذ يعمل علـى مناقشـة الأفـراد بأهمية التغيير وانعكاسـاته علـى المؤسسـة والأفـراد ليكونـوا شـركاء في اتخـاذ القرارات وتحمل المسؤوليات فالمسؤولية الفعالة هي الـتي تتـيح للعـاملين فيهـا القدر الأكبر من المشاركة في التخطيط لأعمالها وتحديد أهدافها وطرائـق تحقيـق تلك الأهداف.

2- إرساء قواعد الاتصـال المفتـوح بـين القيـادة والأفـراد لتطـوير فهـم مشـترك لخطوات التغيير يقوم على تحقيق الثقة المتبادلة وتحمل المسؤوليات المشتركة.

3- إقامة علاقات طيبة بين القيادة من جهة وبين الأفراد فيمـا بيـنهم لخلـق منـاخ تنظيمي مريح يشعر الفرد فيه بأنه جزء فاعل في أسرة مهنية متآلفة فيقبـل علـى

العمل لما فيه مصلحته ومصلحة أسرته الوظيفية، ويكون ذلك بتقدير أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم وتلمس حاجاتهم.

4- توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين وذلك فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه والأسباب التي دعت إليه وتوضيح كيفية تنفيذ مراحله فأغلب الظن أن معايير الرضا الوظيفي يمكن أن تطبق كلما توافر لمتخذ القرار شبكة مكثفة ومترابطة من المعلومات الدقيقة التي تتيح له وللفريق العامل معه أن يتصرف على الحقل الواقعي لما هو ممكن.

5- المراقبة الشاملة والمتابعة الواعية لخطوات تنفيذ الخطة التطويرية، ويكون ذلك الوضع دليل تقييم شامل تحدد فيه مؤشرات النجاح التي يمكن التنبؤ بها على مدى كفاية الخطة وهل تسير وفق المسار القويم الذي خطط له، ويمكن عقد جلسات مناقشة منتظمة مع مجموعات العاملين لتلقي التغذية الراجعة ومقارنتها مع المؤشرات المتحققة بهدف الوقوف على ملامح القوة لتعزيزها ومكامن ضعف تلافيها وتحديد آثارها.

6- تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم ودرجة تحمسهم للخطوات التغييرية، فبعد أن يدرك الأفراد بالحاجة الماسة للتغيير ويقبلون عليه يجب أن يعمل القائد على تطوير مهاراتهم القيادية فيحدد الأدوار، ويضعهم في مواجهة مع مسؤوليات محددة ويتيح لهم فرصة اتخاذ قرارات معينة على ألا يكون ذلك بمنأى عن مراقبته ومتابعته غير المباشرة كي يكون قادراً على التدخل في الوقت المناسب لتصويب ما يمكن أن يظهر من فروقات أو أخطاء.

لذلك فإن إدارة التغيير ليست عملية سهلة بل عملية متشابكة ومعقدة في عناصرها ومكوناتها وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما:

حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، وتـزداد أهمية فهم قادتنا التربويين لاستراتيجيات إدارة التغيير وإتقانهم للمهارات المرتبطة بها في وقتنا الراهن لتفعيل دورهم في تهيئة نظامنا التربوي ليواكب متطلبات القرن الجديد الذي دخلنا بوابته، آملين تحقيق مزيد من الرفعة والتقدم والإنجاز. (المرايات، 2008).

خصائص قائد التغيير الفعال:

أشارت نتائج الدراسات والبحوث وحصيلة الخبرات والتجارب والممارسـات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائداً للتغيير في مؤسسته.

ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات والأدبيات التي تناولـت الخصـائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل، المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، وذلك على النحو الآتي: (مؤتمن، 2002).

أ- مواقف قائد التغيير الفعال هي:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
- يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة ويستمع إليهم بفاعلية.
- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها.
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل.
- يتسم بالمثابرة، ولا يبالغ في ردود أفعاله بـل يكـون عقلانيـاً إذا سـارت الأمـور بعكس ما هو منشود.
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمـل، ويسـتطيع وضـع شـؤون العمـل ضمن منظومة أعم وأشمل.

- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
- يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمور حتمية.
- يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج.

ب- طريقة تفكير قائد التغيير الفعال، تتميز بما يأتي:

- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة (سابقاً).
- يعد التغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
- لديه قدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة، ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.
- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة وكنهها، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.
- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.

ج- المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال هي:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.

- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها عين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
- يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدمها.
- يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه.
- يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها، وذلك على النحو الأفضل.
- يستطيع التطلع قدماً نحو الأمام والتفكير للمستقبل، مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، باعتبارهم الأعضاء الرئيسين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
- يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، ويشمل ذلك الانضمام إلى الجمعيات أو التنظيمات أو الشبكات المحلية.
- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
- لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة.
- يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده على تحقيق تعلم فعال.
- يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته.

- يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً.

وقد ذكر سليمان أن لقائد التغيير مواصفات خاصة ومتكاملة حتى يستطيع أن يدير عملية التغيير، وأن يحقق من خلالها أهدافه وطموحاته، فقائد التغيير يتمتع بالمواصفات الآتية:

1- الحساسية نحو الأهداف والمطالب القومية، ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع، والوعي بمسؤوليات الإدارة على المستويات المحلية والوطنية والعالمية وارتباطها بالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية.

2- القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق على ناتج بأقل قدر من التكلفة، وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة التي تتعدى حدود المدير التقليدي أو غير القائد.

3- فهم أسس العملية الإدارية وأساليبها واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها التعرف على الحاجات الجديدة وتوفير مصادر الوفاء بها وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير.

4- امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر، قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.

5- المنهج العلمي في حل المشكلات، والحرص على استكمال البيانات الضرورية وتقصي كل البدائل، والحرص على تحديد أسس الاختيار الموضوعي بينها، وتقدير أهمية التخطيط للتغيير والقدرة على حل المشكلات التي تواجهه بأسلوب خلاق، والإحاطة بإدارة الأزمات.

6- القدرة على تحليل المواقف وتشخيص القوى الدافعة والمعوقة للتغيير، وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الاجتماعية، والقدرة على إدراك

مشاعر الآخرين، والاستجابة المناسبة للمواقف الاجتماعية والتعمق في فهم دوافع السلوك وديناميات الشخصية.

7- المبادأة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف. (سليمان، 2000).

وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، من أبرزها: (مؤتمن، 2002).

إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعالياتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.

القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد: البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وباختصار تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل

الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية.

ولا بد لكل إداري من مجموعة من الممارسات حتى يدير التغيير بطريقة ناجحة منها:

1- **تحدي العمليات**: ويكون ذلك من خلال البحث عن فرص ومحاولة تغيير الوضع الحالي إيجابياً، ومن ثم قبول المخاطرة ومحاولة الاستفادة من الأخطاء والنجاحات.

2- **النظرة المستقبلية المشتركة**: وذلك عن طريق تصور مشاهد مثالية مستقبلية وجمع العاملين على أهداف مشتركة.

3- **الإيمان بمبدأ التمكين**: ويتجلى ذلك بتشجيع العمل الجماعي، ومشاركة الآخرين في السلطة والمعلومات.

4- **صياغة التوجه**: باعتماد القيادة المثال العملي الناجح والتخطيط لانتصارات صغيرة تكون حافزاً للعمل بدافعية نحو انتصارات أكبر.

5- **تشجيع القلب**: وذلك بالاعتراف بالمشاركات، والربط بين المكافأة والإنجاز، والاحتفال بالإنجازات، وتقدير الانتصارات.

وقد شارت منى عماد الدين (2003) إلى مجموعة من المواقف التي يتبناها قائد التغيير الذي يتسم بالفاعلية، حيث إنه يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم، ويعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية، وهو يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتهما، ويتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل، وهو يتسم بالمثابرة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانياً إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود، حيث أنه لا يحاول فرض وجهة نظر بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً، ولديه استعداد

للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة، ولديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل، ولديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمور حتمية، معتمداً على أخطائه ومحاولاته، كما أنه يتقبل التغيير والإصلاح كأمور حتمية، معتمداً على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك والأنموذج.

صفات قائد التغيير:

لا بد أن تتوافر لدى فريق التغيير في المؤسسة مجموعة من المبادئ المهمة، ومن أبرزها: الالتزام بتحقيق الأهداف، والجدارة كمحدد لفاعلية الفريق، والهدف المشترك الذي يرتكز على رؤى مشتركة (**القواسمة، 2005**). كما توجد مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوافر في قائد التغيير من أجل تحقيق نجاح عملية التغيير، وهذه الصفات هي:

1- التعامل مع مختلف القضايا داخل المؤسسة سواء أكانت فنية أم إنسانية أم تنظيمية من أجل استمرارية التغيير.

2- أن يسمح قائد التغيير بحرية تناقل المعلومات داخل المؤسسة، وذلك لحل العديد من المشكلات التي تعيق عملية الإبداع والتطوير.

3- الاهتمام بشكل كبير بالجانب التطبيقي لا سيما الاهتمام بالأهداف النهائية أو النتائج المتوقعة.

4- غرس القيم التنظيمية وتنميتها وتطويرها من خلال تطبيق القائد لها بأساليبه المختلفة.

5- توقع التغيير قبل حدوثه خاصة من المصادر الخارجية.

6- التحكم الدقيق بعملية التغيير وتنفيذها عن طريق تحديث المعلومات، وتحديد الوقت المناسب للتغيير، ووضع قراراته، وتحديد محاوره.

7- توازن الشخصية وامتلاك مهارات في بناء العلاقات مع الآخرين، وأن يمتلك المقدرة على التحفيز. (Robins, 2000).

ويجب أن تتوفر في المدير أو قائد التغيير مجموعة من الخصال التي تجمع بين المعاصرة والقدرة على التكيف مع الأحداث، ويمتلك أيضاً من الصفات ما هو مؤثر على وجدان وعواطف الجماهير المحيطة به والقدرة على جعل الجماهير تصغي له وتتقبل وتعي ما يقول وتوجيههم وإقناعهم تحمل أعباء وتكاليف التغيير المطلوب. (العسكري، 2010، ص63).

وهناك أيضاً مواصفات خاصة ومتكاملة لهذا القائد كي يستطيع إدارة عملية التغيير وأن يحقق أهدافه وطموحاته ومن هذه المواصفات: الزعامة، والواقعية، والقدرة على التأثير (الشعبية)، والتواصل والاتصالية، والحب الصادق، والتقدير الكامل، والاحترام الواعي، والولاء والانتماء (الخضيري، 2003، ص62).

أنماط قيادة التغيير:

لقد تناول (Sergiovanni, 1987) موضوع القيم الجديدة المرتبطة بالقيادة التربوية المعاصرة بصورة شمولية تكاملية، إذ اقترح مجموعة تتألف من تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبقها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة الماسة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية، وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية، وطبيعة قيادة التغيير هي:

أ- **القيادة بالغايات والأهداف:** تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة المرتبطة بأهداف التنظيم المدرسي للعاملين.

ب- **القيادة بالتمكين:** تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المدرسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية.

ج- **القيادة كقوة دافعة للإنجاز:** تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المدارس الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

د- **القيادة بنشر السلطة وتفويضها:** ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المؤسسة التربوية فمثلاً يستطيع المدير أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية

وفقاً لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجابياً على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها.

هـ- **القيادة بالرقابة النوعية:** تختلف الرقابة في المدارس عن الرقابة في الشركات مثلاً، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف العاملين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه.

و- **القيادة بالتحويل والتطوير:** تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها وتغيرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها.

ز- **القيادة بالبساطة والوضوح:** تتضمن الابتعاد عن المغالاة، وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات ولبناء وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية.

ح- **القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية:** يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأنها وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة، تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المدرسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال، والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

ط- **القيادة بالتفكير المتعمق المركب:** ينظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً

ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار.

كيف تقود تغيير تحويلي

Transformational Change

- اظهر ضرورة وإلحاح التغيير
- شكل تحالفات قوية لاحداث التغيير
- مكّن الآخرين للسير بالتغيير إلى الامام
- أوجد رؤيا للتغيير وأوصلها للاخرين
- احتفل بالانتصارات السريعة واعترف بمن ساعد في تحقيقها
- ابن على النجاح ووائم بين الناس والانظمة والطرق الجديدة
- حافظ على حماسك والتزامك

ومن انماط قيادة التغيير:

1) أسلوب التعاون: Collaboration

إن المبدأ وراء أسلوب التعاون هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم في

العملية ازدادت فرص دعمهم، والتزامهم بالتغييرات التي أسهموا في وضعها، وتصميمها في الأساس، وبالتالي فإنهم سوف يسوقون تلك التغييرات، ويروجون لها بين أفراد آخرين في المنظمة، إن هذه الطريقة تساعد أيضاً على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لدى العاملين وليس بضرورته وحسب.

ويسهم في هذا النمط عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضاً في تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة وإدخالها، حيث يطلب من العاملين أو المرؤوسين في هذا النمط الإسهام في تحديد كل من أهداف التغيير الموضوعة، وأيضاً في طرائق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، وقد يتم ذلك من خلال اللجوء إلى استخدام ورشات العمل الخاصة بذلك، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين.

إن نمط التعاون في التغيير هذا، يمكن أن يكون من أنماط الإدارة الجيدة عند العمل مع أصحاب الاختصاص، مثل الأطباء والأكاديميين فهم يعولون أهمية كبيرة على حريتهم واستقلالهم في العمل أو في عملهم، ومثل هذه المجموعات تقاوم النمط التسلطي في التغيير، الذي يتصف بفرض التغيير عليهم، وإملاء التدخلات المطلوبة بشكل قسري، مما يؤدي إلى تقييد حريتهم، وحقهم في تحديد مستقبلهم (Carnall, 1995).

ومن صفات هذا النمط من التغيير في الإدارة والقيادة:

أ. يمكن أن يستغرق زمناً طويلاً للقيام به، ولذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة.

وربما لا يستطيع العاملون تقديم أية اقتراحات أو أفكار بناءة، تحتاجها الإدارة العليا، وكنتيجة لذلك يمكن أن يعتبر هذا النمط غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين.

إذا تم إهمال آراء العاملين بعد استشارتهم فإن ذلك سوف يسبب خسارة، قد تفوق المنافع التي قد تنتج عن هذه الطريقة أساساً وسيؤدي ذلك إلى شعورهم بالإحباط وعدم الثقة.

إن الأفكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كاقتراحات للتغيير، هي في الأساس تطرح التفكير الشائع في المنظمة، وتنطلق من طرائق العمل السائدة فيها أيضاً، مما يؤدي إلى عدم ظهور تغييرات خلاقة أو جذرية، مما يضطر بعض المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج التنظيم لمواجهة الأفكار الشائعة فيه، والتغلب على هذه المشكلة. (Carnall, 1999: 35).

2) أسلوب التشارك (تعاون محدود): Participation

'المشاركة هي تعاون محدود' والهدف من هذه المشاركة في هذه العملية هو شعور العاملين بالتزام أكبر بالتغييرات المحدثة، وهو ما تدعو إليه هذه الطريقة في التغيير (أو هذا الاتجاه في التغيير). إن هذا النمط يتناول مبدأ مشاورة العاملين في أمر التغيير أكثر من مبدأ إشراكهم بشكل كامل في التغيير، ويسمح في هذه الطريقة للعاملين بمشاركة محدودة الأبعاد في مجالات محددة أيضاً من مجالات التغيير المتعددة، كان يتم إعلام العاملين عن الرؤية المستقبلية التي تم وضعها للمنظمة، والهدف من إحداث التغييرات للوصول إلى زيادة في الكفاءة، وفي الإنتاجية وتقليل الهدر، ويطلب منهم التفكير فيما يجب عليهم أداؤه بشكل مختلف عن السابق، لمساعدة المنظمة على تحقيق تلك الرؤية المستقبلية. كما يطلب منهم الإسهام في تصميم مهام محددة في المنظمة وتنفيذها، مما يساعد على إجراء عملية التغيير. وقد تتضمن تلك المهام تطبيق ممارسات جديدة في العمل، أو طرائق جديدة في الاتصالات.

ويبدو جلياً أن هذا النمط في إدارة التغيير يمكن قادة التغيير من إبقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم فيما يخص نتائج عملية التغيير، فهم القائمون على وضع

الأهداف العامة، ولكن طرائق الوصول إلى تلك الأهداف تتم بمشاركة محدودة من العاملين، لهذا ينظر العاملون إلى هذا النمط على أنه نوع من أنواع المراوغة من قبل الإدارة، وعلى الأخص عندما تكون مشاركتهم محدودة، أو في الحال التي يتم فيها إبلاغهم مسبقاً عن نتائج ورشة العمل، وما هو متوقع منها.

3) أسلوب التوجيه: Direction

ويستخدم هذا النمط من القيادة في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات مثل: ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ ومن ثم يعمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل هذا النمط بين مفكري التغيير، وبين ممارسيه أو مطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير، عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين أو العاملين، والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم.

وقد تحتاج هذه الطريقة إلى جهود متواصلة لإقناع العامين بأهمية التغيير، والحصول على دعمهم له، مما يتطلب في الواقع إجراء اتصالات مكثفة مع العاملين، وتنظيم ورشات عمل من أجلهم، هدفها شرح الفائدة من التغيير بالنسبة إليهم، ولا يطلب من العاملين في هذه الحال المشاركة في وضع أهداف التغيير، أو في رسم طرائق إجراء التغيير إلا في حدود معينة، وهذا النمط من القيادة يرتبط بالعديد من أنماط التغيير الجذرية أو التحويلية.

إن مزايا هذا النمط هي سهولة إبقاء سلطة عملية التغيير بأيدي قادة التغيير وتحت سيطرتهم. وبالتالي إن عملية اتخاذ القرارات تكون أسرع من نمط آخر يعتمد على مشاورة العاملين، أما مساوئ هذه الطريقة فهي:

1- إن ضعف عملية متشاورة مع العاملين ومشاركتهم المحدودة قد يؤديان إلى زيادة مقاومة التغيير.

2- يمكن أن يكون نجاح نمط القيادة الموجهة محدوداً استناداً إلى النتائج المرجوة من

التغيير، أو التي تحققها مراحل عملية التغيير بحد ذاتها فقد يؤدي التغيير المفروض إلى نتائج عكسية. هذه الطريقة من تطبيق التغيير تتعارض وشعور الأفراد بأنهم متمكنون من عملهم، وعلى هذا لا يجدون الدافع لديهم للعمل وفقاً لذلك، فالقول للعاملين بأنهم سوف يصبحون أكثر تمكناً Empowered في عملهم، وأكثر ابتكاراً Innovative فيه، ويختلف عن شعورهم الحقيقي بأنهم أصبحوا متمكنين، وإن نمط القيادة المشاركة هو الذي يولد الشعور لدى العاملين بأن لديهم قدراً معيناً من حرية العمل والتصرف والتأكد بأن لديهم السلطة في بعض المجالات للتصرف.

4) أسلوب الإلزام: Coercion

وهنا يتم فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلاً من إقناعهم بالتغيير والترويج له. هذا النمط يؤدي إلى تحقيق التغيير السريع، ولكن يمكن له أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير أيضاً، لفقدان جهود الإدارة المسبقة كي تشرح للعاملين الحاجة إلى التغيير، وتشجعهم على قبوله. ولن تنجح هذه الطريقة في الأغلب إلا في حالات الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق في المنظمة ومع ذلك إذا لم يؤد هذا النمط إلى إحداث تغييرات في كل نواحي سلوك العاملين بشكل إلزامي، فإن نتائجه سوف تقتصر في الأغلب على تغييرات سطحية في سلوك العاملين بدلاً من تغيير فعلي في سلوكهم وتفكيرهم.

5) القيادة التحويلية: Transformational Leadership

لقد كان James McGregor Burns أول من وصف مفهوم القائد المحول في أواخر السبعينات 1970 وذلك أن ما يقوم به ما هو إلا عملية تطوير علاقات شخصية بين القادة وبين التابعين لهم. وقد وصف القائد التحويلي على انه الفرد في التنظيم الذي يعمد إلى رفع مستوى الإدراك لدى العاملين، أو الذين يعملون معه في المستويات

التنظيمية ذاتها أو أعلى منها، وذلك عن طريق نشر قيم معينة مثل الحرية، والمساواة، والإنسانية. (Burns, 1989: 78).

وهكذا يمكن تعريف نظرية القيادة التحويلية على أنها "تلك العملية التي تعمد إلى إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاهات أفراد التنظيم وميولهم، وبناء الولاء لديهم، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها" (Yukl, 1989: 252-289)، وهذه العملية المشتركة بين القادة وأتباعهم، تمثل جزءاً هاماً من جهودهم المبذولة لأية تغييرات تنظيمية معقدة.

وقد طور Bass (1985) وعلى الأخص في ما يتعلق بتأثير القائد في أتباعه، حيث يجد أن القائد التغييري لديه صفات "الكاريزما" فهو يقدم الحافز الفكري للأفراد، ويثير اهتمامهم الشخصي، ويمكن أن يكون نموذجاً للآخرين. وبذلك نجد أن القادة "المحولين" يتوقعون التغيير باستمرار، ويضعون الرؤية الجديدة، ويطورون القيم المشتركة بين التنظيم بمفهومه القديم، ومفهومه الجديد، ويشعرون الأفراد بقوتهم من خلال مشاركتهم في هذه العملية. (Cushman & King, 1995).

ومن ناحية أخرى يبدو لنا أن نمط القيادة التحويلية (Transformational Ieadership) كأنه قد تمت صياغته لكي يلائم تماماً ما تتطلبه القيادة في التغيير، حيث حدد (Tichy & Devenna 1990) صورة للقيادة التحويلية عن طريق تحديد مهام القائد فيها وهي كالتالي:

أ) إدراك لوجود حاجة للتجديد والتغيير.

ب) العمل على إبداع رؤية جديدة.

ج) جعل التغيير جزءاً من العمل المؤسساتي للمنظمة.

يشير كل (Balogun & Hailey 1999) بهذا الصدد إلى مجموعة من الطرق التي يستخدمها المديرون في إدارة التغيير وتتعلق بالكيفية التي تدار بها عملية التغيير وتشمل:

1- الاتصال والتعليم، وتتضمن إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم.

2- التعاون، وتتضمن المشاركة الواسعة من العاملين فيما يخص محتوى التغيير والكيفية التي يتم فيها التغيير. وتعتبر ورش العمل من الأمثلة المناسبة على هذا الأسلوب.

3- المشاركة والتدخل، حيث يتاح المجال للعاملين بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، مما يترك المجال لقادة التغيير بالتحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها.

4- التوجيه، حيث يقوم قادة التغيير باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير، فيما يقوم العاملون بتنفيذ هذه القرارات.

5- الإكراه، وفي هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغايات الإسراع في تحقيق التغيير، الأمر الذي يقود إلى مقاومة أكبر لهذا التغيير.

ولقد صنف (Harvey & Brown 2001) الأدوار التي يمكن أن يلعبها قائد التغيير إلى خمسة أدوار، وهي بمثابة طرق لإدارة التغيير، وهي: دور المثبت أو الموازن (Stabilizr)، حيث لا يهدف هذا الدور إلى تحقيق الفاعلية أو رضا العاملين، إنما يركز على استمرارية العمل بتوجيهات من الإدارة العليا في التنظيم، ودور المشجع (Cheerleader) الذي يركز على إرضاء العاملين ورفع معنوياتهم، والمحافظة على الانسجام وتآلف داخل التنظيم، وتخطي الخلافات والصراعات التنظيمية، ودور المحلل (Analyzer) الذي يركز على الفاعلية التنظيمية من خلال المدخل العقلاني لحل المشاكل، ودور المقنع (Persuader) الذي يهتم ببعدي المعنوية والفاعلية التنظيمية، ودور المرشد (Pathfinder) الذي يسعى لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي.

أبعاد قيادة التغيير:

ويمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير في المؤسسة في ضوء نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت حول طبيعة قيادة التغيير على النحو الآتي:

أ- تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة:

ب- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها.

ج- بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة.

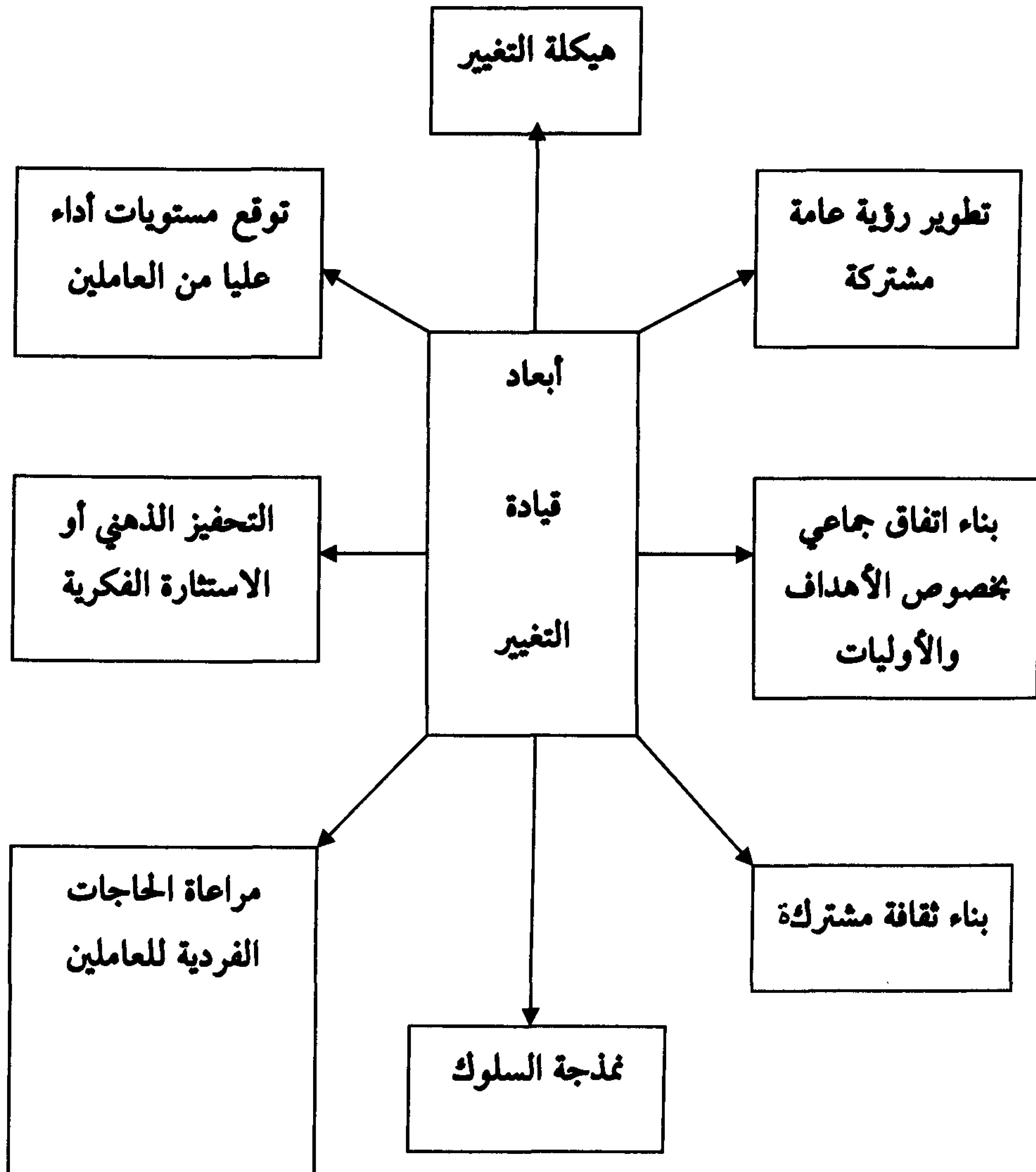
د- نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى).

هـ- مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المنظمة.

و- التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية.

ز- توقع مستويات أداء عالي من العاملين.

ح- هيكلة التغيير.



الشكل: أبعاد قيادة التغيير

مقاومة التغيير

مقاومة التغيير:

- مقدمة عامة.
- مفهوم مقاومة التغيير.
- أسباب مقاومة التغيير.
- أشكال مقاومة التغيير.
- إيجابيات مقاومة التغيير.
- إدارة مقاومة التغيير.
- التغلب على مقاومة التغيير.

مقدمة عامة

إن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، فالإنسان غالباً ما يقاوم تغير الوضع الراهن، وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له، وتعرف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي" (حريم، 1997: 512).

ويذكر شريف (2004: 104) بأنه لا بد أن يلقى أي تغير نوعاً من المقاومة، قد تكون مقاومة ظاهرة وقد تكون مستترة، وكل من نوعيها لا يقل خطراً على الآخر، المقاومة العلنية (بالفعل وبالسلوك) لا بد من محاولة التخفيف من حدتها، وإلا تحولت إلى انفلات، والمقاومة المستترة (بالامتعاض أو الإحباط) لا بد من إيجاد متنفسات لها كي لا تتحول إلى همهمات وشائعات وتكتلات بين من هم مع وضد عملية التغيير.

فالناس يخشون المجهول إلى حد ما، والتغيير يعني الانتقال من المعلوم إلى المجهول، فلا يمكن أن نكون على يقين أن جهود التغيير سوف تثمر النتائج المخططة بالضبط، فهناك دائماً تداعيات غير متوقعة لعمليات التغيير. إذن لماذا التضحية بالمألوف والمريح؟ فكلما قلل القادة من إدراك الأفراد لنتائج التغيير المجهولة وغير المتوقعة انخفضت مقاومة التغيير (1998: 214).

ويعتقد كريتز وكينيكي (Krietner&Kinicki,1992: 738) أن هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب وشدة المقاومة له، فإذا كان التغيير المطلوب مألوفاً فإن المقاومة تكون بسيطة، وتزداد شدتها في حالة التغيير الإبداعي، أي إدخال أسلوب جديد في العمل، وتبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الإبداعي الجذري.

ويؤكد شريف (2004: 106) أن طبيعة التغيير قد تحدد شكل المقاومة، والتي هي رد فعل طبيعي، وكلما كان التغيير خارجياً كلما قلت مقاومة العاملين له، بمعنى

أن التغيير الذي تفرضه جهة رسمية منظمة للعمل (قانون حكومي جديد، أو علاقة مع البيئة، أو عدم توافق مع منظمات البيئة، أو تنظيمات نقابية) يظل أقل عرضة للمقاومة الداخلية.

ويذكر سميث (2001 : 54) في هذا الإطار أن أكثر الأفراد ما بين 60-80٪ في أي منظمة ليسوا في فئة المقاومين أو في فئة المناصرين. أنهم فقط قلقون ومترددون حول ما يحدث في بيئتهم التنظيمية وقد يؤدي ترددهم إلى مقاومة عنيدة إذا استمر الخلط بين الظاهرتين، فمهمة القائد هي تحول التردد إلى مناصرة وليس مقاومة، إن تردد الأفراد نحو التغيير له سبب محدد أو أكثر بحيث يمكن عمل شيء من أجله، فعلى القائد الاستماع لهم، والعمل معهم والاعتماد على أدائهم لكي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم.

عند إدخال التغيير في المنظمات غالباً ما توجد درجة معينة من مقاومة التغيير، وتقل درجة مقاومة التغيير كلما كان هناك حاجة حقيقية إليه، وكلما تم إدخال التغيير بطريقة سليمة، وأخذت في الاعتبار الأسس التي يجب مراعاتها عند إدخال، ومقاومة التغيير تأخذ صوراً شتى.

فقد تأخذ المقاومة للتغيير صورة عدم تعاون العاملين مع الإدارة لإنجاح التغيير أو تعدد الشكاوي أو انتشار الشائعات أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل أو ارتفاع معدل دوران العمالة أو ارتفاع نسبة غياب العاملين أو زيادة الصراعات بين العاملين أو انخفاض معدل الإنتاجية وارتفاع معدل التآلف في الإنتاج، (الشوابكة، 2007).

وأشار الأعرجي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الموظفون بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وهذا يعني أن عدم

الامتثال له يحد من مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

لكن بالرغم من حتمية التغيير وأهميته إلا أنه عادة يواجه بالمقاومة والرفض والمناهضة لأسباب مختلفة ومتباينة، لأنه يتطلب تعديل في السلوك أو في معطيات التنظيم، حيث أن معظم المنظمات صممت لممارسة أعمال محددة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فإنه مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعاً من الخروج عن المألوف في النظام المؤسسي.

وعليه فقد تواجه أي عملية تغيير بقدر من المقاومة، إن أي عملية تغيير في المنظمة تتطلب تحقيق درجات من التكييف والتوازن مع معطيات الموقف، وبالأخص ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لهذه العملية، ليتسنى لها جني المنافع والفوائد المترتبة على عملية التغيير. وهذا يتطلب استخدام جملة من الأساليب والاستراتيجيات المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة. ومن هنا تبرز أهمية التعامل مع مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وإدراك أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين استخدامها قبل وأثناء عملية التغيير للحد أو التقليل من فعالية مقاومتها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. (الإبراهيم، 2006).

وقد وضع رتشاردسون (Richardson,1997) ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير وهي:

• المستوى الأول: مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية

للمقاومة، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة، والارتباك، ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات أو يقاومونها.

- **المستوى الثاني**: المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقاً منها في المستوى الأول، وهي تظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم.
- **المستوى الثالث**: أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين، ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة.

وتعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلك لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله **(الصفار، 2007)**.

مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الرافضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وتطمين كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لا يتم إلا إذا تمكنا من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمؤسسة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وكتلة من العاملين تدعم المشروع وتبني لبناته (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002).

وهناك الكثير من المواقف التي تستدعي قيام المدير أو الرئيس بتغيير مرؤوسيه أو تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير. إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصريف أو المقارنة وتقييد المساهمات، ويتطلب ذلك مجهوداً من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير واقتناع العاملين به.

ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهي: (توفيق، 2002، ص19).

1- **الصدمة**: وتشير إلى شعور حاد بعدم القدرة على التصرف وعدم الاتزان.

2- **عدم التصريف**: وهو شعور بعدم موضوعية وواقعية السبب في ظهور التغيير.

3- **الذنب**: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

4- **الإسقاط**: ويعني قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

5- **التبرير**: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.

6- **التكامل**: ويعني قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد.

7- **القبول**: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير،

ولأن أي عملية تغيير داخل المنظمة تعد بمثابة مغامرة تستوجب الحيطة والحذر، فمن الطبيعي أن يرتبط نجاح التغيير بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا التغيير الجديد والأرجح أن تتعرض المنظمة لموجة كبيرة من الرفض تتعدد أسبابها مما يؤدي إلى خضوع القائد لامتحان عسير حيث ستظهر قدرته ومهارته في

إدارة المنظمة وتجنيبها المخاطر، كما سيقوم برصد كافة التحركات المشبوهة المقاومة للتغيير والتصرف حيالها بحزم وحكمة حتى يوقع بها ويسيطر عليها دون إحداث هزات داخل المنظمة، ومن القوى الرافضة للتغيير التي سيواجهها القائد في المنظمة ما يلي:

- **القوى المعارضة للتغيير:** وهي أشبه بلوبي يبذل كل طاقته من أجل صد أي أفكار أو ممارسات تؤدي إلى عملية التغيير بكافة أشكاله، لأن اتخاذ قوى التغيير أي قرار جديد سيتعارض مع مصالحها، وبالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري مما يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.
- **القوى الرافضة للتغيير:** وتمثل مصدر إزعاج للقيادة لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة. فهي ثقل على المؤسسة ولا يمكن تطويعها إلا عن طريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتصاص قوتها وإحداث انشقاقات في صفوفها في ذات الوقت.
- **قوى التحجيم:** وهدفها إعطاء شرعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكبيلها بمجموعة من القوانين والمساطر تجعلها في موقف هش وسهل المنال ولها أشكال ثلاثة:

أ- تستخدم أسلوب المداراة بأن تفسح المجال لعملية التغيير بالتوسع إلى الحد الذي تزيده ثم تتوقف عن مساندته، وتمارس هذه الخطة عادة إذا كان تيار التغيير قوياً يصعب صده فيسعى تيار التحجيم لاستيعابه وامتصاص قواه على مراحل دون الكشف عن نيته.

ب- عدم السماح بالتوسع أو النمو على ما وصلت إليه قوى التغيير بالمؤسسة والعمل على ترك الأمور على حالها.

ج- السعي إلى استهداف المكتسبات التي حققتها قوى التغيير مما يؤدي إلى

تهديد مشروع التغيير وإصابته بالشلل التام، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حينما تقع قوى التغيير تحت تأثير انقاسامات داخلية فيعطي ذلك الفرصة لقوى التحجيم لتمارس أهدافها الرامية إلى إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل التغيير.

- **قوى المحافظة على القديم:** وتمثلها فئة من الموظفين المتقدمين في السن وهم في الغالب يعيشون على أمجاد الماضي، ويتشبثون بالقديم الذي كان يمثل مراحل شبابهم وقوتهم، مما يجعلهم عبئاً على قوى التغيير التي ستسعى جاهدة إلى إغرائهم واستمالتهم، وذلك بالرفع من مكاسبهم وصلاحياتهم.
- **القوى المنغلقة:** وهي قوى صعبة الانقياد متوقعة على ذاتها لا ترى في التطوير أي بعد إيجابي، لذا فهي تفضل الجمود والعزلة، وتحمل ثقافة بالية لا تشجع على الانفتاح والتعامل مع الآخر.
- **القوى الهامشية:** هي قوى مسلوبة الإرادة، تعيش على هامش الأحداث، لا تهتم بما يدور حولها أو تنفعل له، وهي تدور في فلك التيار السائد وتداريه، وهي بهذه السياسة تعمل على إحلال حالات مرضية داخل المؤسسة بإطلاقها للشائعات الكاذبة، والأخبار الزائفة، مولدة بذلك حالة من الاضطرابات وعدم الاستقرار، تسعى بها إلى تدمير المكاسب الجديدة. **(العسكري، 2010 ص67).**

مفهوم مقاومة التغيير

على الرغم من ما نجده من اتفاق في العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل والحواجز والتي يواجهها القائمين على عملية التغيير.

إلا أنه لا يوجد ما نسميه تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي. ذلك أن كل باحث يتطرق إلى موضوع مقاومة التغيير يراه من زاويته الخاصة ومن منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التكنولوجية أو التنظيمية الهيكلية المتعلقة بهذا الشأن.

ويعتبر (Zandfer,1950) من أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على أنها "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور". أما (Zaltman and Duncan) فقد عرفا المقاومة على أنها "أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن/ الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع" (Zaltman and Duncan 1977). ويرى (Folger and Skarlicki) أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي وعرقلة الافتراضات السائدة، والمحادثات، وعلاقات السيطرة " (Folger and Skarlicki, 1999).

أما (Piderit) فقد قامت بمراجعة الأبحاث التطبيقية السابقة والمتعلقة بموضوع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، وتوصلت إلى أن هذه الأبحاث قد ركزت على تعريف مقاومة التغيير من ثلاثة جوانب مختلفة هي: وصفه حالة إدراكية عقلية، ووصفه حالة عاطفية، وأخيراً سلوك موجه". وبينت (Piderit) أن المقاومة بوصفها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير. أما من حيث أن المقاومة حالة عاطفية فقد أشارت (Piderit) إلى أن الإحباط والقلق وحالات التوتر المصاحبة

لعملية التغيير تحدث عملية المقاومة. أما المقاومة باعتبارها سلوك موجه، فقد أشارت (Piderit) إلى طبيعة ردة الفعل نحو عملية التغيير باعتبارها نوع من السلوك المرافق لعملية التغيير، وقد تكون ردة الفعل تلك على شكل أفعال مناهضة للعملية برمتها. وعليه ترى هذه الباحثة أن أي تعريف لا يتضمن المظاهر الثلاثة سالفة الذكر يعتبر تعريف غير كامل (Piderit,2000).

أما حريم قد عرف مقاومة التغيير بأنها 'استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي' (حريم، 2004، 384). وينظر إليها العامري والفوزان على أنها 'امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم' (العامري، الفوزان، 1997: 357).

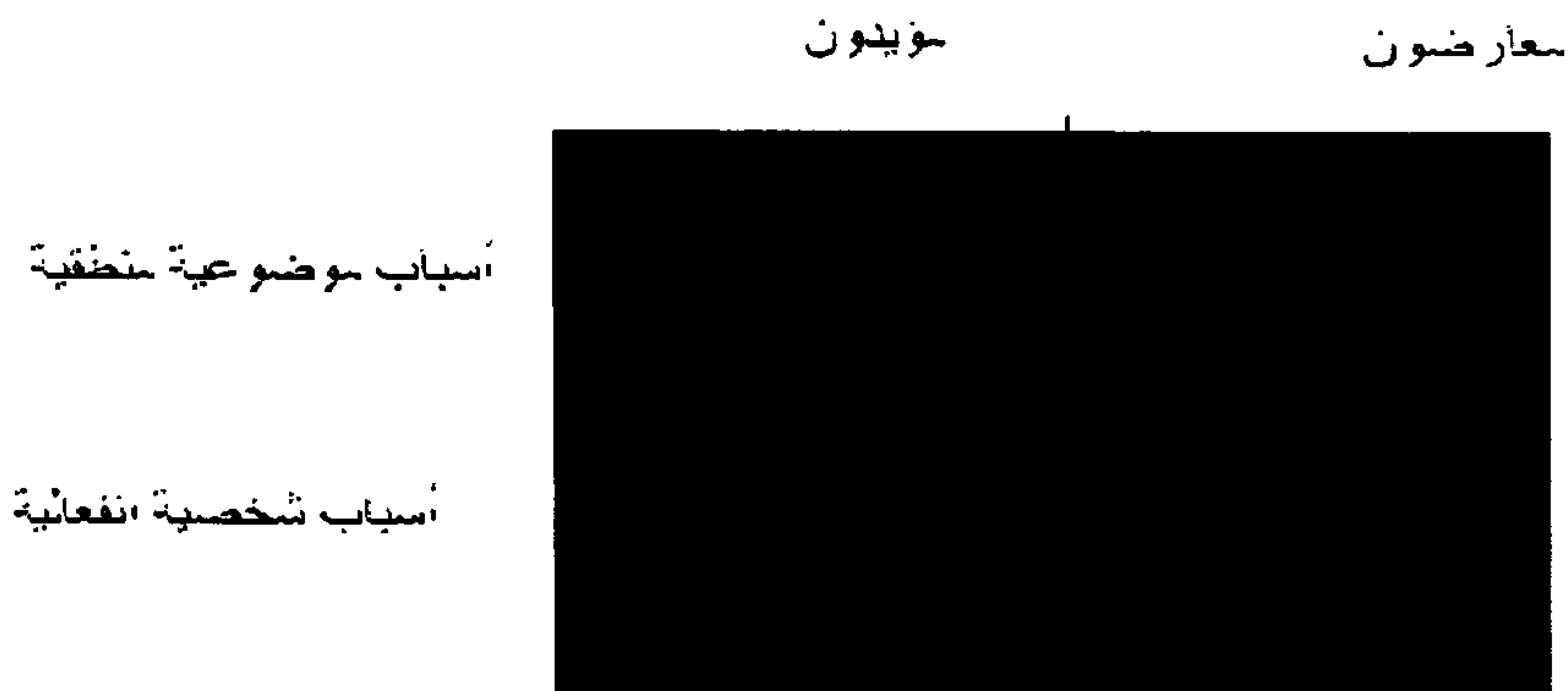
وعليه يعرف (الإبراهيم، 2006) مقاومة التغيير على أنها سلوك ينتج عن تداخل جملة من العوامل المنطقية والنفسية والاجتماعية لدى الأفراد العاملين بسبب عملية التغيير، ويهدف إلى خلق حالة من التوازن لديهم لتقليل الآثار المحتملة أو الحقيقية لعملية التغيير. كما يرى الباحث بان مقاومة التغيير هي القيام بأنشطة وتصرفات الهدف منها إيقاف أو تأخير التغيير، وبالتالي عرقلة برنامج التغيير المراد إدخاله بالمنظمة، إما بطريقة فردية أو بطريقة جماعية سواء ما كان منها منظماً ومنسقاً أو عشوائياً غير منظم وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة ولا بد هنا من إيضاح حقيقة أن مقاومة التغيير في حد ذاتها هي أمر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير. فإن كان من المتوقع أن التغيير سوف يترتب عنه نتائج إيجابية فإنه يقبل ويدعم من كافة الأفراد العاملين. أما أن كانت النتائج المتوقعة سلبية، فإنه يقاوم ويناهض بشتى الوسائل والطرق.

ويمكن تعريفها أنها: كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة (المؤسسة) لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

وقد تكون مقاومة الأفراد علنية؛ فيبادر الرافض بمختلف أشكال المقاومة حسب درجة تأثير التغيير أو قدرته أو طريقته للمقاومة (كالاحتجاج، التباطؤ، الإضراب، طلب النقل أو الاستقالة....). (تومي وخريف).

وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيراً مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

تحليل دوافع معارضي ومؤيدي التغيير



أ: تمثل دعما في تطبيق التغيير

ج: تمثل أسلوبا للمراجعة والتطوير

ب: محاولة اجتذابهم بزيادة درجة المعلومات المتاحة لهم وتحويلهم إلى أ

د: محاولة الاقلال من الضرر الذي ينشأ عنهم وتحييد موقفهم على الاقل

وحتى تتمكن الإدارة من الحد من مقاومة التغيير ، يمكنها إتباع الأساليب التالية:

1- إعلام الموظفين مسبقا بالتغيير المنوي إجراؤه.

2- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف، وعلى كافة الأطراف الأخرى المتأثرة بالتغيير سواء كان العميل أو المورد أو غيرهم.

3- دعم وتأيد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير.

4- إشراك القوى المعوقة للتغيير، أي الذين يتوقع مقاومتهم للتغيير،في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج التغيير.

5- تقديم حوافز للقوى المعوقة للتغيير، وذلك لاستمالتهم باتجاه التغيير.

6- تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة.

7- استخدام التهديد بالعقاب ، فقد تضطر الإدارة في نهاية الأمر إلى استخدام تهديد مقاومي التغيير بالعقاب إذا لم يقوموا بتنفيذ التغيير بالشكل المطلوب.

وأخيرا على الرغم من ضرورة الحد من مقاومة التغيير إلا أنه يجب ألا نغفل أن لمقاومة التغيير المعقولة أحيانا فوائد، فقد تساعد مقاومة التغيير على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير، أو بعض المشكلات التي قد تنتج عن تنفيذ التغيير، فتقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

أسباب مقاومة التغيير:

قد يمتنع الأفراد عن الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، أو التمسك بالوضع القائم، وقد يتخذ الأفراد إجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وعندها قد تكون هذه الإجراءات سلبية إذا كان التغيير إيجابياً، وقد تكون إيجابية إذا كان التغيير سلبياً. وقد تكون الممانعة للتغيير من قبل أفراد المنظمة صفة فردية أو جماعية، أو قد تكون ذات شكل ظاهري أو سري غير معلن.

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يأتي (الدهان، 1992).

1- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.

3- **سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

4- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد

المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حال إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرراً، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل بها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للفرد.

ولقد تناول العديد من الباحثين أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير، ولقد ركز بعضهم على جوانب دونما أخرى، ولهذا يمكن إجمالها وفقاً لأبعاد وأسباب معينة وهي: (الإبراهيم، 2006).

1- أسباب نفسية:

ويقصد بالأسباب النفسية الخوف من المجهول وما يكتنفه المستقبل، حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة. فعندما تبقى الأمور على ما هي عليه فإن الأوضاع تبقى منسجمة مع بعضها البعض ويسهل على الناس التعامل معها (Coghlan, 1993). ويقول الساعدي هنا أن مقاومة التغيير تتمثل في خوف الموظفين من المستقبل والارتياح للمألوف، وذلك لأن التنبؤ بالمستقبل أمر صعب لذا فإنهم يتخوفون من النتائج التي قد تكون غير مجدية نتيجة التغيير (الساعدي، 1996).

2- أسباب تنظيمية- سياسية:

وتعود هذه الأسباب إلى احتمالات نشوء أي خلل تنظيمي ناتج عن إحداث التغيير سواء في المراكز الوظيفية أو مراكز القوة في المنظمة. وعادة يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحييدها أو جرها إلى

صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة إلى الصراع ثم يتبدل الصراع إلى حرب داخلية إذا لم نكن ماهرين في إدارته بالشكل المناسب (**الأعرجي، 1995**). وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يفقد التنظيم أو الهيكل التنظيمي ميزة المرونة الواجب توافرها في أي تنظيم قادر على مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة به. وعليه قد تنبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة، والحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتخاذ القرارات. (**الإبراهيم، 2006**).

3- أسباب تنظيمية- موضوعية:

وتعني خوف الأفراد من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه (Waddel,1998)، حيث يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة ولا يسهم في تحقيق أهدافها وبالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته (**Robbins and coulter, 2005**).

4- أسباب قيمية - ثقافية:

وفي هذا الجانب يؤكد الأعرجي أن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو اعتياد الموظفين على أداء عملهم بصورة معينة وقناعاته بأسلوب تنفيذها، إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها (**الأعرجي، 1995**). ذلك أنه عندما يعتاد التنظيم على أسلوب معين واستخدام إجراءات وأساليب محددة، فإن ذلك يصبح نهج أو عادة لدرجة أنها لا تسمح باستيعاب المستجدات والتغييرات (**De Jager, 2002**). كما أن اختلاف معايير الأفراد عن معايير وقيم المنظمات، واختلاف القناعة والرؤية بأهمية ودور التغيير التنظيمي في أداء المنظمة وكينونتها، كلها أسباب تؤثر في الفرد ونفسيته ومعتقداته نحو التغيير. ويبين (Sterbal) أن

الاختلاف بين القيم الفردية والقيم المنظمية والتضارب بينهما يؤثر سلباً على قبول العاملين لعملية التغيير وبالتالي العمل على مقاومتها (Sterbal, 1998). كذلك فإن رغبة بعض الأفراد العاملين بالحفاظ على نمط المسلمات الأساسية التي ابتكرتها واكتشفتها المنظمة والتي يؤمن بها العاملين لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صدقها وكفايتها، يقود إلى مقاومة أي محاولة تهدف إلى تغييرها (الجشالي، 2003).

5- أسباب فكرية معرفية:

وهي من الأسباب العائقة لعملية التغيير والناتجة عن الجهل، والانغلاق الفكري، وعدم القدرة على التعامل مع الأفكار والتقنيات الحديثة، وقلة الدوافع للإنجاز (Waddell, 1998). والعاملون يرفضون التغيير انطلاقاً من الاعتقاد بأن قبولهم لهذا التغيير يعني إقرارهم بأن ما كانوا يقومون به كان خاطئاً وغير صحيح وحفاظاً على ماء الوجه فإنهم يقاومونه (العامري، والفوزان، 1997: 358). ويرى (Marion) أن الأفراد يقاومون التغيير غالباً لأنهم يرون أنه لا يؤدي إلى منفعة المنظمة أو منفعة العاملين، وأيضاً الاعتزاز بالمهارات والخبرات المكتسبة السابقة، فهم يرون أن التغيير سيفقدهم تلك المهارات والخبرات وبالتالي سيفقدهم الاعتزاز والتفاخر بها، ومن جهة أخرى فإن تلك المهارات أصبحت بمثابة عادة وشيء مألوف بالنسبة لهم ومن الصعب عليهم تقبل أي عملية جديدة. (Marion, 1989).

ومن الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير ظاهرة سوء الإدراك، ويقصد بذلك هو عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير (Rowden, 2001). كما يرى الشماع وحمود أن الأفراد غالباً ما يعتقدون بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أكبر من السابق، وهذا سيحملهم عناء أو جهد جديد يمكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب.

وهذا بدوره يعزز إمكانية التحدي الذي يتتهجه الفرد إزاء التغيير (الشماع وحمود، 2000).

6- أسباب تنسيقية:

إن عدم إدراك أهمية التغير قد تعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغير والتنفيذ. ويرى (Kotter and Schlesinger) أن ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء الفهم وإدراك لأهداف ومقاصد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة شديدة للتغيير المقترح، ويضيف هذان الباحثان أن ضعف نظم الاتصال والتنسيق بين المديرين أو القائمين على التغير وبين الموظفين يؤدي إلى ما أسموه بالتقييم المتباين: أي أن كل طرف يعطي تحليلات مختلفة للمعلومات التي يتلقاها حول عملية التغيير مما ينتج عنه اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والإدارة لفوائد التغيير وتكاليفه (**Kotter and Schlesinger,1979**).

كذلك يذهب كل من (Zaltman and Duncan) إلى التأكيد على أن ضعف أو غياب نظام الاتصالات الفعال داخل المنظمة يعد من المعوقات التقنية لإحداث عملية التغير. ومن جانب آخر يؤكد هذان الباحثان على أهمية الاتصال والتنسيق بين الإدارة العليا والدنيا مطالبين بأن يبدأ التغير من المستوى الأعلى على أن يرافقه دعم مستمر ومتصل من القيادات العليا. فضعف الاتصال والتنسيق سيساعد على وجود أرضية لمقاومة التغير مستندة على سوء الفهم والإدراك ومحدودية الثقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا (Zaltman and Duncan, 1997, 65) كما أن افتقار الموظفين إلى المعلومات الكافية عن لماذا؟ ومتى؟ وكيف يمكن تطبيق التغير؟ يعد من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغير.

وقد أوضح العامري والفوزان أن عدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمور الفنية لكافة المشاركين في عملية تنفيذ التغير أو المتأثرين به يؤدي إلى شعور

الموظفين بأن ما يتم من تغيير هو ذات منحى شكلي وليس بجدي. لذا يقع على عاتق الجهة المشرفة على برنامج التغيير مسؤولية توضيح الإجراءات الفنية لتنفيذه من خلال عقد دورات تدريبية يوضح من خلالها فوائد التغيير وأهدافه **(العامري والفوزان، 1997)**. كما أن عدم إشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير يؤدي إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة **(الشماع وحمود، 2000)**.

7- أسباب اقتصادية:

يرى (Marion) أن هذه الأسباب تتعلق بالدرجة الأولى بالراتب والوظيفة وما يترتب عليه من فقدان مركز وظيفي أو سلطة معينة. لذلك يخشى الأفراد لسبب أو لآخر من أن يؤدي التغيير المقترح إلى تقليل ما يتمتعون من مزايا اقتصادية ونفوذ وظيفي إذا ما تم تنفيذه **(Marion, 408:1989)**. كما أن كثير من الموظفين يرون أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية وخاصة التغيرات التكنولوجية إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين **(Kegan and Lahey, 2001)**.

8- أسباب اجتماعية:

وتعود إلى خشية البعض أن ظروف العمل الجديدة ستكون أقل إرضاء من الظروف الحالية، وكره البعض التخلي عن العلاقات الاجتماعية القائمة وإقامة علاقات جديدة. والبعض الآخر يرون أن التغيير سوف يؤدي إلى قدر كبير من العزلة الاجتماعية. في حين يرى البعض الآخر أن التغيير سوف يتطلب مزيداً من العلاقات الاجتماعية وهم يفضلون العمل الانفرادي؛ ذلك أن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر

والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يفضلون التعامل معها.

(Marion, 1989) وهذا يعني عدم انسجام التغيير مع قيم ومعايير وأخلاقيات الجماعة أو الاتحادات والنقابات التي ينتمي وينتسب إليها الأفراد، لأن الجماعة تحاول باستمرار الحفاظ على تميزها والحفاظ على مكتسباتها مما يؤدي لرفضها لأي تغيير يتعارض مع مصلحتها أو معتقداتها **(Kegan and Lahey, 2001)**.

وبين (Rice,1996) أن ما يتسبب في تصعيد مقاومة التغيير في المنظمات عدة مصادر محتملة للصراع، تظهر في السلوك وتؤثر فيه؛ وهي:

1- صراعات في العلاقات.

2- صراعات تتعلق بالبيانات المتوافرة.

3- الظروف الخاصة بالبنية الهيكلية.

4- مشكلات لها صلة بالقيم، ومشكلات في المصالح.

وأوضحت وفاء عون (2004) بأن مواجهة مقاومة التغيير لا بد من اتباع أساليب منها:

1- إشراك العاملين في وضع أهداف التغيير.

2- تزويد العاملين بآخر المعلومات أولاً بأول.

3- التنبه مسبقاً للمناخ البيئي الداخلي للمنظمة سواء للعاملين أو سلوكهم أو قيمهم.

4- تشجيع العاملين وزيادة حماسهم لأدوارهم وأهميتها في عملية التغيير.

5- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

وأكد كل من (Thron & Westhuzien 1996) بأن مقاومة التغيير لا تكون

غالباً بسبب التغيير، بل للأثر النفسي والاجتماعي الذي قد يسببه التغيير، وأظهرت الأبحاث بأن أغلب مشكلات إدارة التغيير كان بسبب سوء إدارة الأفراد، فقد أجريت دراسة على 248 شركة أكدت بأن العامل البشري كان أحد أهم الأسباب في نجاح إدارة التغيير لديهم.

أن عدم فهم الدوافع والغايات، وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادة للحؤول دونه، ومن هنا لعل من المناسب أن نذكر ببعض الأسباب التي تدعوا الكثيرين لمقاومة التغيير وهي كالتالي: (الصفار، 2007).

1- **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة**؛ وذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

2- **توقع الخسارة**؛ فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز. أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم. وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم.

3- **التخوفات الاقتصادية**؛ فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير في معادلات الدخل والصرف وميزانيات

الأعمال؛ الأمر الذي لا يرتضيه أو يلبي طموحاته، خصوصاً وأنه تعود على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

4- **القلق الاجتماعي**؛ فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يحبذون التعامل معها.

5- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختمرة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات؛ إذ قد يخشى الإعلامي الذي يحب هذا الدور وتطبع مع مهاراته، أن يبدل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي؛ الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره، إلى غير ذلك من الأسباب والدواعي، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع؛ وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل، كما ينبغي أن نلتفت أيضاً إلى أن التغيير غير المدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ ويجعل الموانع حينئذ خططاً مرسومة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ تؤدي في محصلتها إلى فشل التطوير والتغيير بشكل كبير ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها التي منها ما يلي:

1- الجمود الهيكلي؛ أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحييدها أو جرها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي

قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر.

2- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة.

3- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي لا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاءوا خوفاً من فقدانها أو عناداً للتغيرات الجديدة.

4- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالباً الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير.

ومن هنا فإن الحكمة تتطلب دائماً أن نتحلى بقدر كاف من الشجاعة والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة لتتم العملية بلا أضرار أو مع أضرار أقل مع ضمان أكبر لقبول العاملين والأفراد وكسب تعاطفهم معها. (الصفار، 2007).

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي: (دودين، 2012).

1- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.

3- **سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

4- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

5- **الإنتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للشخص علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

وتعود مقاومة الأفراد للتغيير إلى عدة أسباب ومن أهمها:

1- شعور الأفراد بأنهم لا يستطيعون ضبط التغيير وهذا شعور ناتج لإحساسهم بأن التغيير قد فرض عليهم ولم يكن نابعاً منهم.

2- شعور الأفراد بأن المستقبل غير مأمون وغير مؤكد خاصة فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.

3- غياب المعلومات عنهم وعدم التواصل معه فيجعلهم يتخذون موقفاً سلبياً تجاه الشيء الجديد المقدم إليهم فيشعرون أنه من المفاجآت لذلك يتشككون به حتى لو كان مفيداً ويتساءلون بأن هذا التغيير أو التجديد بمصلحتهم أم لا.

4- خشية الأفراد من فقدان مكناتهم نتيجة التغيير.

5- شعور الأفراد بالقلق على مصير كفاياتهم ومهاراتهم وخبراتهم في ظـل التغيرات الجديدة.

6- شعور الأفراد أن التغيير غير مناسب أو غير متطور وأنـه يحتـاج لمصـادر غـير متوفرة.

7- شعور الأفراد بعدم القدرة على التنبؤ بتأثيرات التغيير ونتائجه نتيجة اعتقادهم أن التغيير لن يتوقف وأنه سيمتد ليطال حالات أخـرى لا يرغبـون أن يصـلها **(أبو الشيخ، 2000، ص28-30).**

◆ **ويمكن ذكر أسباب أخرى لمقاومة التغيير منها:**

1- عدم وضوح أهداف التغيير.
2- عدم المشاركة الأفراد في التغيير.
3- ضعف الاتصالات الإدارية.
4- تجاهل تقاليد وأنماط العمل.
5- الاعتماد على الأسباب الشخصية لإقناع الآخرين بالتغيير.
6- سوء الخبرة السابقة عن التغيير.
7- ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.
8- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
9- الخوف من فشل التغيير.
10- الخوف من نتائج النتائج أو تهديد المصالح الشخصية.
11- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
12- السرعة الشديدة في التغيير. **(توفيق، 2003، ص19-20).**

وتتعدد أسباب مقاومة التغيير، ويمكن ردها إلى ما يلي من وجهة نظر كل من: (حسن، 2001 وشهاب، 1997 ومؤتمن، 1995، وسويدان، 2001).

- **المفاجأة**: إذا حدث التغيير فجأة أو غير متوقع فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد.
- **التعود**: بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة ومريحة وسهلة.
- **فقدان السيطرة على التغيير**: عندما يكون الأفراد ليس لديهم السلطة أو القدرة بالمشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه، فيشعرون بأن نطاق إسهامهم محدود وهم مجرد أداة للتغيير، وهذا يدفعهم إلى مقاومة التغيير والعمل على إفشاله.
- **سوء الفهم**: عندما لا يكون غرض الإدارة واضح من التغيير يؤدي ذلك إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد من المقاومة للتغير.
- **الآثار الجانبية للتغيير**: عند إدخال التغيير غالباً ما يحدث تغييرات في نظم أخرى بالمنظمة حتى ينجح التغيير الأساسي، وبعض التغييرات التي تحدث في النظم الأخرى قد لا يكون تحت سيطرة الإدارة.
- **ضغط مجموعات العمل**: الأفراد دائماً موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية وهذه المجموعات تلعب دوراً أساسياً في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد للتغيير.
- **عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير**: إدخال التغيير في وقت يوجد به توتر أو ضغوط عمل أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين.
- **اقتناع الفرد أو البعض**: أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، فالتغيير بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

• عدم القدرة على إدراك النواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي.

• عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو مزايا الوضع الجديد الذي ينجم عن التغيير.

• **تغيير ميزان القوى في المنظمة**: حيث أن التغيير قد يترتب عليه زيادة حجم بعض الأقسام وإلغاء بعض الأقسام أو تقليل مسؤولياتها أو دمجها مع أقسام أخرى، وكذلك إنشاء أقسام جديدة.

• **الخوف من فقدان بعض العوائد الاقتصادية والاجتماعية**: قد يقاوم الأفراد التغيير خوفاً من حدوث نقص في الأجور أو بعض الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلوا عليها أو خوفاً من تخلخل العلاقات الاجتماعية.

• **الأيدولوجية**: وهو أننا لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم تتعارض مع الغير.

ويذكر دفيز ونيو ستروم (Davis&Newstrom,1989:291) الأسباب التالية لمقاومة التغير:

1- **البعد المنطقي**: والذي يعتمد على التحليل والعقلانية والعلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعلم مهارات جديدة والخوف من احتمالات ظروف غير مرغوب بها.

2- **البعد النفسي**: والذي يعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات والتي فيها العامل يقاوم خوفاً من المجهول وعدم الميل نحو التغيير.

3- **البعد الاجتماعي**: ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة.

كما يمكن أن تكون أسباب مقاومة التغيير على مستوى المنظمة، مثلها مثل الأفراد تماماً ويشير باتون ومكالمين (Paton & Mc Calman,2001) بأن المؤسسة تخاف التغيير للأسباب التالية:

1- الخوف من إعادة توزيع السلطة بين المديرين نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة.

2- الخوف من المقدرة على توفير المهارات الجديدة، واللازمة للتغيير وخاصة التكنولوجي.

3- الخوف من الفشل في أداء الأعمال بسبب تعود العاملين على العمل الروتيني، وإجراءات الوظيفة القديمة.

4- تضارب المصالح بين أصحاب الحصص والمستثمرين وأبناء المؤسسة، وبالتالي الخوف من التغير يفيد أحدهم على الآخر.

5- الخوف من حدوث النزاعات والاختلافات بين أفراد المؤسسة الواحدة.

كما أن هناك أسباباً عديدة لمقاومة التغيير، أهمها: (الشوابكة، 2007).

1- التمسك بالعادات والتقاليد.

2- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب.

3- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.

4- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.

5- الإمعية والتقليد الأعمى للآخرين.

6- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.

7- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.

8- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.

9- التشبع واليأس والإحباط، وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.

أسباب مقاومة التغيير:

تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن هناك أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها:

1- **الخوف من المجهول:** لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً.

2- **تهديد التغيير لأمور ومصالح شخصية:** قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.

3- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير:** يرى مقاومو التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.

4- **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير:** أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.

5- **الثقافة السائدة للتغيير:** فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت تقاليد ومعتقدات مؤسساتية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم. **(تومي وخريف).**

أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير

الأركان المتعلقة بأسباب المقاومة	
الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال	
1	ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغير والمنفذين له.
2	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغير للأفراد العاملين.
3	نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
4	عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغير.
الأسباب المتعلقة بالمشاركة	
5	خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه
6	اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها
7	استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغير
الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل	
8	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
9	الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
10	اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.

الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير	
11	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
12	خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.
13	تأثر الأفراد العاملين سلبياً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير	
14	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
15	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.
16	عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية	
17	عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.
18	استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر: (الإبراهيم، 2006)

أشكال مقاومة التغيير:

من التعريفات السابقة يتضح بأن مقاومة التغيير تتمثل بعدم الامتثال للبرنامج المنوي إحداثه والمناهضة لبعض أو كل التغييرات في المنظمة، وهذه المقاومة تأخذ عدة أشكال حيث أنها إما أن تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية.

إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث إزاء التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة. وتتمثل سلبية المقاومة بأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها. وهذا يبين أن المقاومة السلبية تظهر عندما يرفض الأفراد تغييراً ايجابياً تتطلبه مصلحة العمل. أما ايجابية المقاومة فتتمثل عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة (العميان، 2002).

ومن هنا يمكن القول أن بروز سمة المنهجية والنظمية واختفاء العشوائية في المقاومة الإيجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. وهذا ما يؤكد على أنه لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمراً سلبياً أو سيئاً؛ بل يمكن أن تكون للمقاومة فوائد ايجابية تساعد في إدارة عملية التغيير. فعلى سبيل المثال، عندما يقاوم الموظفون التغيير فإن ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير للتأكد من صحتها وسلامتها (Waddel and shoal, 1998). وبذلك فإنه يمكن النظر إلى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب إيجابي من إيجابيات مقاومة التغيير:

ومن الملاحظ أن مقاومة التغيير قد لا تكون دوماً طافية على السطح بحيث يمكن إدراكها والتعرف عليها، فهي كامنة أحياناً وتعطي آثارها ونتائجها السلبية على العمل في حينه، هذا مع إمكانية أن تكون المقاومة أو الاضطرابات أحياناً بشكل علني. (الإبراهيم، 2006).

أما فيما يتعلق بالمقاومة السرية فإنها تؤدي إلى خلق صعوبات إضافية أمام الجهة التي تروم أو تسعى إلى إضعاف أو إزالة تلك المقاومة. وعليه يجب على الإدارة أن تعرف كيف ينظر الأفراد للتغيير، فهذا من شأنه أن يحدد أولئك الأفراد الذين سيبدون المقاومة، ومعرفة طبيعة المقاومة ومعرفة الطرق الملائمة لحل المشاكل المترتبة عليها (Cummings, 1986: 152).

يجب على القائمين على عملية التغيير التمييز بين الأعراض المترتبة على مقاومة العاملين لعملية التغيير والأسباب الكامنة وراءها، حتى يتسنى لهم العمل بكفاءة وفاعلية على تقليل درجة المقاومة بدلاً من بذل الجهود نحو معالجة الأعراض المترتبة عليها، (Dent and Goldberg, 1999) ومن أبرز الأعراض المترتبة على مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير الإكثار من الشكوى والتذمر من قبل الأفراد على أسلوب معين أو إجراءات معينة متبعة في المنظمة، أو مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية، أو نشر الإشاعات، أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، أو ارتفاع معدل دوران العمالة ونسب الغياب دون سبب، أو انخفاض معدل الإنتاجية. وكذلك إصرار الأفراد على أن التغيير ليس عادلاً أو توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات وبعضها ليس لها علاقة بالتغيير أو محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير (Hultman, 1995).

ويبين الحربي بعضاً من هذه الأعراض والتي تظهر على سلوك العاملين للتعبير عن رفضهم لبرامج التغيير والتطوير ومن أهمها: التغيب المستمر للعمل دونما أسباب

معقولة أو ترك العمل نهائياً، ودخول الفرد في صراعات مكشوفة ضد زملائه ورؤسائه حتى ضد الآلات ومعدات المنظمة التي يعمل بها، والاستهتار والتكاسل وعدم الاهتمام بأي تغيرات قد تحدث في المنظمة والبحث عن أي جماعة من جماعات العمل تتفق معه في الميول والمبادئ والرغبة في عدم التغيير، مما يعطيه الشعور بالحماية ويعطيه فرصة أكبر لإبداء معارضته ومشاعره من خلالها (الحربي، 1995). ويرى أبو حمدية أن الصمت وعدم التفوه بأي كلمة تعتبر من الأعراض الشائعة لمقاومة التغيير **(أبو حمدية 1994)**.

ورغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية، إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يأتي **(الدهان، 1992)، (دودين، 2012)**.

أ. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

ب. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ج. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أم غير المباشرة.

د. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

ويرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير سيئة، بل إن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات وأن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:

1- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية من حيث أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن

للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الأفراد العاملين قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة. وفي ذلك الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الأفراد العاملين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول شدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، وتشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أكبر.

تتطور المشاعر والانفعالات لدى المعارضين منذ بداية التغيير على النحو الآتى

- تجاهل Immobility
- إستنكار Denial
- غضب Angry
- مساومة Bargaining
- قنوط وإحساس بالوحدة Depression
- تجربة Testing
- مسايرة وقبولAcceptance

ويرى الباحث أن مقاومة التغيير قد تشجع الأفراد العاملين على روح المبادرة والمشاركة والانتماء والحرص على مصلحة المنظمة وحمايتها من القرارات المتسرعة أو التغيرات غير الناضجة. (الإبراهيم، 2006).

ويذكر الأعرجي (1995) بأن مقاومة التغيير لها إيجابيات ويحددها بالنقاط التالية:

- تلزم المقاومة إدارة التغيير على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل وبصورة متكاملة.
- تكشف المقاومة نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، فهي تفيد إدارة التغيير في اتخاذ القرارات المناسبة.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد عن مشاعرهم، ومن ثم يشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر.
- تكشف المقاومة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال.
- تدفع المقاومة إدارة التغيير إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

وليست مقاومة التغيير سلبية دائماً، بل أنها تحمل بعض الإيجابيات فيمكن لها:

- أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة.
- أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير؛ وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

كما يمكن لها أن:

- تجبر الإدارة على توضيح أهداف ووسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي أكثر جدية.
- تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى.
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى.
- تكشف عن عدم فاعلية منظومة الاتصالات الإدارية وعمليات تسويق الأفكار وغياب النقل الجيد للمعلومات. **(تومي وخريف)**.

إدارة مقاومة التغيير:

إن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية.

وهذا لا يتم إلا إذا تمكن المدراء من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير، حيث أن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات. ويرى بعضهم الآخر في التغيير تهديداً لمصالحهم الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله. (الإبراهيم،).

ويرى (Folger and Skarlicki, 1999) أن التغيير التنظيمي يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة. وعليه إذا لم تتفهم الإدارة وتقبل عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تفوض جهود عملية التغيير، بينما يرى (Coetsee) أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية (**Coetsee, 1999**).

على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالباً ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات

للتغيير في مختلف المؤسسات، إلا أن القوى البشرية المقاومة، يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهوداً كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لإقناعهم بجدوى التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتتبناه.

وقبل الشروع بأي عمل بخصوص التغيير، يلجأ المدير الناجح إلى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويحدد مصادرها ومدى أهميتها، وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة إلى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها **(Kotter and Schlesiner:1979)**.

وتتضمن هذه المرحلة تحليلاً لأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل من هم الأشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير، وما هو بحجم هذه المقاومة وما هي الأسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وما هي النتائج المتوقعة من التغيير، أيضاً يدخل ضمن الإجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الأشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير، ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير، وما هو حجم التغيير المطلوب، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط القائمين على عملية التغيير بأعضاء الجهاز الإداري، والعمل على تقويتها والتخطيط لتعزيزها واستمرارها، أمر مهم خلال المراحل الأولى للقيام بأي عملية تغيير. وعلى أثر هذه المرحلة، يتم أيضاً التخطيط لعملية تنفيذ التغيير **(Mabin, et al. 2001)**.

ويعد نموذج (Levin) المعروف بنموذج تحليل قوى المجال (Force Field Analysis) من أنجح الوسائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات. فهو يقول بأن طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف القوى

المحيطة منه. بمعنى أنه في ظل وجود فوائد إيجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الإدارية وزيادة الفرص الوظيفية فإن عملية تأييد التغيير ستسود. أما إذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والأمن الوظيفي للموظفين أو تغير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فإن قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير **(Robbins and Coulter, 2005)**.

بالإضافة إلى ذلك فإن فكرة هذا النموذج تبين أن المنظمة تعتبر في حالة توازن حينما تقابل قوى التغيير بقوى مضادة مساوية لما تمنع عملية التغيير. ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حالة دون تغيير. ويمكن للتغيير أن يتم وذلك بإحداث تعديل في توازن قوى المجال، حيث يتم في المرحلة الأولى (مرحلة التهيؤ) إخلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم، وذلك عن طريق زيادة القوى الدافعة للتغيير، وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير، على أنه لا يجب تجاهل القوى الكابحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير، حيث يمكن أن ينتج عنه زيادة التذمر والتوتر في التنظيم، وبذلك تصبح عملية التغيير قسرية، لهذا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها أولا بحسب الحالة والظروف، ومن ثم زيادة القوى الدافعة إن لزم الأمر. في هذه الحالة يمكن للتغيير أن يحدث (مرحلة التغيير) وللإبداع والسلوكيات والأفكار الخلاقة أن تأخذ طريقها في التنظيم. وعندما يصل الوضع إلى الحالة المرغوبة يتم إحداث التوازن من جديد (مرحلة التثبيت) وهنا يكون الاستقرار **(الطجم، 1995)**.

ويبرز (Kreitner and Kinicki) العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط له من جهة، وشدة وقوة مقاومة التغيير من جهة أخرى، ففي حالات التكيف مع البيئة الخارجية كإدخال أساليب عمل مألوفة تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتزداد شدة التغيير في حالات التغيير الإبداعي الجذري الراديكالي كإدخال أسلوب جديد غير مألوف وأساليب تقنيات تكنولوجية جديدة للمنظمة (Kreitner and Kinicki,1992: 738). وعليه يجب على

المديرين الأخذ بعين الاعتبار طبيعة ونطاق التغيير المنوي تطبيقه وأثره على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة التغيير. بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها بل يجب اتخاذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير والتعامل معها. ومن هنا فإن واجب المديرين هو العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير من خلال التخطيط الجيد، ومعرفة الأسباب الكامنة وراء هذه المقاومة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير والمراد تطبيقها في المنظمة. ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الأسباب السابقة والتي تم ذكرها والمؤدية بطبيعتها إلى حدوث مقاومة التغيير. إن ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة، وتحديد أنسب الاستراتيجيات للتغلب عليها. **(الإبراهيم، 2006)**.

وقد ذكرت المصادر عدداً من الأساليب لإدارة مقاومة التغيير وهي على النحو التالي:

1- التعلم والاتصال.
   - الاتصالات التنظيمية.
   - الاتصالات الشخصية.
2- إشراك العاملين بالعمل.
3- تقديم التسهيلات والدعم اللازم للعاملين.
4- التفاوض والوصول إلى إتفاق.
5- المراوغة وتقديم العروض.
6- اللجوء إلى القوة الظاهرة أو المبطنة.

وقد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بذلك، ومن المهم أن تتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم.

ويلعب وكلاء التغيير دوراً هاماً في إحداث التغيير، ومن المألوف أن المنظمة قد تختار أشخاصاً من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لأنه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير، إلا إذا تم تقديم إغراءات مجزية لهم ومهما كان الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دوراً مهماً، ويتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير، وإيجاد الطلب عليه، وتطوير معايير أداء تجري المساءلة على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل تؤدي بدورها إلى حشد الجهود لإحداث التغيير، وكذلك فإنها يمكن أن تمارس دوراً مهماً من خلال الإشارة إلى بعض تجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذى من قبل الوحدات الأخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ورفدها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة، وبالمستشارين وأصحاب الخبرة، وانتظام الزيارات لها (**الدهان، 1992**).

التغلب على مقاومة التغيير:

يمثل الدور الرئيس للمدير أثناء إدخال التغيير إلى المؤسسة في تعريف العاملين وإشراكهم به، ولا بد من إجراء عملية التغيير بأقل قدر ممكن من الإرباك داخل أقسام المؤسسة، والذي عادة ما يتم من خلال الإدراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير، وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة (العطيات، 2006) وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير، وهي (حريم، 2006).

1- **التعليم والاتصال:** اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته وأهدافه من خلال المناقشات والمذكرات.

2- **المشاركة:** إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وأفكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.

3- **الدعم والمؤازرة:** مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير.

4- **المساومة:** وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الأطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.

5- **التحكم والاستمالة:** عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير.

6- **الإكراه الصريح والضمني:** ويتضمن الإكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض أو يقاوم التغيير.

ويقترح (Huse) سبع طرق للحد من مقاومة التغيير وكما وردت في (Paton & McCalman) **(2001,pp: 186-187)**.

1- إدراك حاجات الأفراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم، والعمل على تلبيتها.

2- أهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورهما في التأثير تجاه التغيير.

3- أهمية المعلومات وطرق جمعها وصلتها بموضوع التغيير يساعد في تعديل سلوك الجماعات والأفراد نحو السلوك الجديد.

4- إدراك الحاجة للتغيير من قبل أعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير.

5- حينما يأتي التغيير من الداخل يكون أقل خطراً من التغيير المفروض من الخارج.

6- إن تماسك الجماعة قد يكون عاملاً مساعداً في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمة التغيير، أو تكون عاملاً مقاوماً للتغيير حينما تدرك الضرر الناجم عنه.

7- أهمية الاتصال بين أفراد الجماعة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة إلى التغيير، وخطط التغيير، والآثار المترتبة على التغيير.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير بإتباع الأساليب الآتية: (حسن، 2001 وهواري، 1988).

- **التعليم والاتصالات:** تستطيع الإدارة أن تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض للمجموعات والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب.
- **المشاركة:** من الأهمية أن نسمع من الأفراد عندما نجري عملية التغيير، حيث أن عملية التغيير تشمل كل المستويات، سواء المستويات الدنيا أو العليا، فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.
- **الدعم والمساندة:** يجب على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد بتوفير الإمكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.

- **مناقشة كيفية التغيير:** إن مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير، إن مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير.
- **استخدام المناسبات لتسهيل التغيير:** يستطيع المدير في مناسبات كثيرة أن يشرح أن التغيير سنة التطور، وإن الإنسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الأولى وهذه هي سنة التطور.
- **تفسير مقاومة التغيير بحيث يخجل المقاوم:** عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير. فإن مقاومة التغيير تقل أو على الأقل تصبح عملية رشيدة.

ومما سبق يتضح بأن للتغيير أعداء يرفضونه ويتكتلون ضده، ويحاربونه فرادى وجماعات ويعملون على إفشاله، ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق أهدافه، ولكن لتدمير المكاسب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير، وفي واقع الأمر فإن مقاومة التغيير هي دعوة للجمود والتحجر والتخلف والفساد، فإن سيطرة القوى المقاومة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والعسف فإنها تدفع إلى التدمير والخراب من أجل الإبقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها. (وصوص، 2006).

التغلب على مقاومة التغيير

- المشاركة
- الاتصال والتعليم
- التسهيلات والدعم
- المفاوضات والاتفاق
- الاجبار والاكراه

• استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير (دودين، 2012).

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:

أ- التعليم والاتصال(Function& Communication):

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير. بينما يعاب عنها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

ب- المشاركة والاندماج (Participation & Involvement).

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

ج- التسهيل والدعم (Facilitation & Support).

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

د- التفاوض والاتفاق (Negotiation Agreement).

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

هـ- الاستغلال واختيار الأعضاء (Manipulation & Co- optation).

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ شعر العاملون أنهم قد أستغلوا.

و- الإكراه الظاهر وغير الظاهر (Explicit & Implicit Coercion).

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

وبناء على الأدبيات ذات العلاقة استطاع (الإبراهيم، 2006) أن يكون إطاراً مناسباً للربط ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

ويبين الجدول التالي إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

الإستراتيجية	أسباب المقاومة
التعليم والاتصال	**الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال**
	1- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
	2- عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
	3- نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
	4- عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
المشاركة والانخراط	**الأسباب المتعلقة بالمشاركة**
	1- خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
	2- اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.
	3- استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
التسهيل والدعم	**الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل**
	1- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
	2- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
	3- اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.
التفاوض والاتفاق	**الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير.**
	1- خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
	2- خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.

الإستراتيجية	أسباب المقاومة
	3- تأثر الأفراد العاملين سلبياً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.
التحكم والاستمالة	**الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير**
	1- مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
	2- وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.
	3- عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
الإكراه الظاهر وغير الظاهر	**الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية**
	1- عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.
	2- استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر: (الإبراهيم، 2006).

ومن خلال الجدول نلاحظ الآتي:

1- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التعليم والاتصال.

2- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية المشاركة والانخراط.

3- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التسهيل والدعم.

4- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التفاوض والاتفاق.

5- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التمويه والاستمالة.

6- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني. (الإبراهيم، 2006).

ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الآثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الإنتاجية على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتأثير سلباً على أي محاولات للتغيير مستقبلاً وإعاقة جهود تنفيذ عملية التغيير، وبالتالي فشلها.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال:

1- المشاركة في التغيير بحيث يعطي إحساساً بالانتماء لمنظمة.

2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل التغيير.

3- استخدام الاتصال الفعال من القمة إلى القاعدة (الرئيس والمرؤوس).

4- تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي.

5- إدخال تغيرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة.

6- العمل من خلال القادة غير الرسميين.

7- استخدام الدوافع الطبيعية بالأفراد في المنظمة كدافع الإنجاز والتفوق والانتماء.

8- فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة.

9- التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار. (عثمان، 2000، ص14-15).

ولا بد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يمكن ترتيبها على الشكل التالي: (العسكري، 2010، ص69).

- **إعلام الموظفين بعملية التغيير**: لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وأن ما تعتزم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة و الموظفين فيها على حد سواء. وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي، لتقبل هذا التغيير وإقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات، ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي، كما أنها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل.
- **تقديم الحوافز لتقبل التغيير**: تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بأن من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها، ولا تلحق الضرر، فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالخسائر.
- **إشراك قادة وموظفين في عملية التغيير**: إن إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية وإشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر وفاء والتزاماً وبذلاً؛ من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن من طبع الإنسان قبول ما استشير فيه كما أنه يرفض ما فرض عليه.
- **استمع أكثر مما تتكلم**: إن على قادة التغيير أن يعوا أن فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف والجهود، كما أنه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده ودوره على ساحة العمل، مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وأنه شريك فعلي في عملية التغيير.

وضع هدف محوري من أجل الوصول إليه: ويعني وضع هدف محور أو رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير، والتعريف بها من أجل تحقيقها، مما يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.

استمالة قوى الرفض: فقوى الرفض تبقى دوماً هي نقطة الضعف داخل إطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى، أو تتراخى في عملية الإنتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغبة وجلية، وستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد أهمها:

أ- **تقارب وجهات النظر:** فما دام هناك رفض للتغيير يعني أن هناك إشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير، فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، والتعامل معها.

ب- **غرس الثقة في الموظفين:** ويكون ذلك بتشجيعهم على أنهم أهل التغيير، وأنهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، وذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية إنجاح التغيير.

معوقات التغيير

يقصد بها الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير. فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لأي سبب، لا ينخرط في لعملية التغيير، ويقاوم التغيير ويعيق تحقيق الأهداف بفاعلية، فكما أن برامج التغيير مفيدة للكثيرين من أصحاب المصالح، فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة أثناء تنفيذها من أولئك المتضررين أو غير المستفيدين منها. ويكمن السبب الرئيسي لإعاقة التغيير في تغيير الحالة الراهنة (Status Quo). ويمكن إيجاز أسباب مقاومة التغيير فيما يلي: (الفياض، وقداده وعليان).

1) **عدم التأكد (Uncertainty)**: تكون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية عملية التغيير وما تحمله من مجهول يغير ما ألفه الشخص (Comfort Zone) واعتاد عليه. ولعدم التأكد جانبان، يتعلق الأول بالخوف من أن يحدث التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلبياً على الشخص أو على مستقبله الوظيفي (Fear of Unknown)، ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة حالياً بأخرى مستقبلية يجلبها التغيير (Disruption of Routine).

2) **فقدان بعض المزايا أو المنافع (Loss of Existing Benefits)**: بالإضافة إلى فقدان الوضع المألوف السابق (Comfort Zone)، فإن التغيير يفقد بعض الأشخاص ميزة أو أكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب والعلاوات والتأمينات والمكانة الاجتماعية وغيرها، مما يدفعهم لمقاومة التغيير من أجل المحافظة على تلك المزايا. ويتوجب على وكلاء التغيير أن يحددوا رموز مقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.

3) **فقدان قوة المكانة الوظيفية (Threat to position power)**: يقاوم التغيير أي موظف يفقده التغيير مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الإشراف.

وينطبق ذلك أيضاً على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة إلى فقد مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك.

4) **تهديد الأمن الوظيفي (Threat to Security)**: يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة. وفي بعض الحالات يمتنع الموظفون عن اقتراح الابتكارات أو البوح بها للإدارة مع قدرتهم على ذلك، خوفاً من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف إلى فقد وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي.

5) **تفكيك الروابط الاجتماعية (Disturb of Social Networks)**: عندما يؤدي التغيير إلى تفكيك مجموعات وزمر العمل أو العلاقات غير الرسمية والصداقات، فإن أفراد تلك المجموعات على الأغلب سيقاومون التغيير.

6) **الالتزام بمبادئ ومعايير العمل (Conformity to Norms and Culture)**: يكون الالتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد مفروض على الأفراد من طرف خارجي كمجموعات العمل وهو ما يسمى ضغوط الزملاء (Peers,Pessure). فأي تغيير يستدعي تغيير المبادئ والأعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب إحساسهم بالالتزام للمبادئ والمعايير السابقة.

وقد صنف جيغر (Jager) التغيير من حيث مصدره إلى ثلاث فئات هي: (Jager, 2003).

- **تغيير يقدمه الآخرون لنا (Done to us)**: أفراداً و جماعات أو منظمات. وهذا

التغيير مرفوض من قبل الطرف الذي سيتلقاه بسبب ما ينتج عنه من تدخل الغير في الشؤون الخاصة وما يترتب على ذلك من الإحساس بفقدان الشخصية وفقدان الاستقلالية. وعلى مستوى المنظمة فإنه مرفوض من قبل جميع الأفراد بما فيهم الإدارة، ولا يمكن أن تقبل به إلا إذا أكرهت عليه كما في حالات الاستحواذ (Acquisition).

- **ما نقدمه لأنفسنا (We do to ourselves)**: وهو موضوع هذا الفصل أو التغيير العادي المتعارف عليه. ولا يعني ذلك أن هذا التغيير سهل أو يخلو من المقاومة. فالإدارة أو وكيل التغيير لا يقاومه لأنه هو القائم على التغيير وحريص على إنجاحه. ولكن مقاومة التغيير تأتي العاملين أنفسهم لأن التغيير بالنسبة لهم من النوع الأول على اعتبار أنه مفروض عليهم من قبل الإدارة التي تحاول التقليل من مقاومته وإنجاحه.
- **ما نقدمه للآخرين (We do to others)**: هذا النوع من التغيير هو نفس النوع الأول تماماً، إذ أن الآخرين سيرفضون تماماً كما رفضناه نحن في النوع الأول.

لقد حدد (Owens, 1981): عدداً من المعيقات التي تقف في وجه عمليات التغيير كما يلي:

أ- **معيقات تنظيمية**: ترتبط بالهياكل التنظيمية من حيث التضخم وسوء وسائل الاتصال والإجراءات الرقابية وتقادم السياسات الإدارية ونظام الحوافز.

ب- **معيقات فنية**: وتتعلق بالتقنية المتاحة والإمكانات والموارد المتاحة للحصول عليها.

ج- **معيقات اجتماعية**: وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي، وهناك وضع خاص بالتربويين في أنهم ميالون إلى الانغلاق والتمسك بأشياء ومنهجيات لم يعد لها قيمة أمام حركات التغيير.

د- معيقات اقتصادية: فطريقة توزيع الموارد في الدول النامية تحديداً تحد من التوجهات التطويرية نظراً لنقص مخصصات تلك التوجهات.

أما الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق المنظمات في التغيير بحسب ما ذكره (Kotter, 1995) فهي:

1- ضعف نشر الشعور بالحاجة إلى التغيير، وعدم تفعيله بشكل كافٍ.

2- عدم تكوين مجموعة ذات نفوذ مناسب تساند وتدعم التغيير.

3- عدم وجود رؤية محددة للتغيير.

4- عدم اعتماد أسلوب تواصل العاملين على مستوى شخصي.

5- عدم إزالة العقبات أمام الرؤية الجديدة.

6- عدم التخطيط المنظم لتحقيق نجاح على المدى المتوسط (متوسط الأجل).

7- إعلان نجاح الخطط بشكل مبكر.

8- عدم الاهتمام بإحداث تغييرات في ثقافة المنظمة.

إن إدارة مقاومة التغيير تعبير يستخدم ليشمل مجموعة من التقانات المطلوبة لتشخيص مقاومة التغيير، وإدارة ذلك. وإن منحى التغيير يظهر أن التغيير عملية تتناول مشاعر العاملين، وهي أيضاً صعبة بالنسبة إلى معظم الأفراد. ويجب على القيادة أن تتوقع دوماً ظهور مقاومة ما، ولذلك ينبغي عدم الاستهانة بها. وهي تحتاج إلى إدارة فعالة تؤدي إلى تقبل الأفراد للتغيير والتكيف، ويجب أن نشير إلى أنه لم تظهر هناك علاقة بين عمر الأفراد، وبين مقاومتهم للتغيير، ويؤكد ذلك العديد من النماذج التي وضعت لدراسة أسباب مقاومة التغيير (Strebel, 1996: 86-92).

ويواجه التغيير العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها: (دودين، 2012).

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال.
- الدرجة العالية من الرسمية.
- نقص الموارد لإحداث التغيير.
- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.
- ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

وبما أن إحداث التطوير وتطبيقه في أي المنظمة ليس مهمة سهلة، بل تواجه معوقات وصعوبات.

لذلك على قائد التطوير أن ينتبه إلى ما يلي:

أ- يجب إعداد العاملين معه للتعاطي مع التغير والتطوير التنظيمي باستمرار.

ب- إن مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، ويجب التعامل معه بحذر.

ج- إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.

ويمكن أيضاً: تصنيف معوقات التغير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع أخرى وهي:

أولاً: المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

أ- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.

ب- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ثانياً: المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

ثالثاً: المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعاً: المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

خامساً: المعوقات التقنية: وتشمل الآتي:

أ- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.

ب- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

وهناك العديد من معوقات التغيير والتي من أهمها:

1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:

قد يتبادر إلى أذهان العاملين بأن معظم أعباء عملية التغيير ستقع على عاتق الإداريين في المستويات الوسطى والعاملين، الأمر الذي قد يتحول إلى خوف يتسبب

في مقاومة شديدة للتغيير وبناء عليه يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، وفي حالة تمكن قادة التغيير من إقناع العاملين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون في عملية التغيير.

2- الشعور بالأمان أو الخوف:

قد يتطلب الوضع الجديد وصفاً وظيفياً جديداً ينتج عنه التزامان جديدة تجاه معايير معينة مما قد يزرع الشك لدى العاملين في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي لخوف من فقدان مراكزهم الوظيفية، مما يؤدي إلى نشوء مقاومة للتغيير للحفاظ على الوضع الحالي، أما إذا استطاع قادة المنظمة طمأنة العاملين من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المنظمة نحو التميز فإن النتائج ستكون إيجابية.

3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:

قد يسبب التغيير فصل الفرد عن فريق العمل الذي يربطه به علاقات إنسانية مميزة، أو قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، مما يحفزه إلى السعي الحثيث للحفاظ على الوضع الحالي.

4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:

تؤدي ثقة العاملين في قادة التغيير إلى تقبل المهام التي توكل إليهم في إطار التغيير، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة ينبغي أن يشرح أبعاد، غايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

5- الثقافة الفردية:

قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا لا يجعله مرتاحاً في الاشتراك بعملية التغيير، وعيه يجب على قادة التغيير مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية (**القريوتي، 2000**).

وقد بين Kotter (1998) مجموعة من الأسباب التي تقف وراء فشل برامج التغيير التنظيمي هي:

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير.
- غياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغييراً قصير المدى فقط.
- الاتفاق بأن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة وتعقيداً من المنظمات قيد التأسيس.

وبين Sanborn (2004) مجموعة من الأسباب التي تحول دون نجاح برامج التغيير منها:

- البداية الخاطئة، كعدم توافر الالتزام الكافي أو التنفيذ السريع لبرامج التغيير.
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجباً.
- التركيز على النتائج وإهمال مشاعر العاملين.
- عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير.
- تكليف جهات خارجية بالقيام بالتغيير وعدم تحميل مسؤولية التغيير لمن هم داخل التنظيم.
- عدم تغيير أنظمة الأجور والمكافئات لتتلائم مع التغيير الجديد.
- عدم التزام القيادة بالتغيير.
- عدم تقدير حجم التغيير المطلوب كان يكون كبيراً لا يمكن تحقيقه أو ضئيلاً لا يحظى بالاهتمام المطلوب.
- غياب المتابعة.

قائمة المراجع:

أ- المصادر العربية:

- الإبراهيم، محمد شاكر.

إدارة التغيير في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.

- أبو الشيخ، مصطفى حسين، (2000).

إدارة التغيير. عمان: وزارة الشباب والرياضة.

- أبو تايه، سلطان نايف، (2001)

"**العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي**: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، م (28)، ع (1)،.

- أبو حمدية، أيمن. **(1994).**

اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

- أحمد بدر حامد،

"**إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة**"، مجلة البحوث التجارية، م9، ع11، القاهرة.

- الأصبحي، الاء أحمد (2007)،

أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- الأعرجي، عاصم،(1995).

دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- الأعرجي، علي. (1995).
دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري، مجلة الإدارة، مج 8، ع1، ص21-31.

- الأعور، خالد نواف. (2005)
قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- أمل عبدالجليل خليل المرايات.

- باركر، مارجوري، (1995)
. **إبداع الرؤية المشتركة: الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير،** ترجمة خالد حسن رزق، دار آفاق الإبداع، الرياض، السعودية.

- الببلاوي، حازم،
(1992). **التغيير من أجل الاستقرار،** القاهرة: دار الشروق.

- بدر، حامد أحمد(1987)
إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة. مجلة البحوث التجارية، المجلد 9، العدد 11، ص81-151. القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- برايدجز، وليام(**2003**)
فن الانتقال والتغيير الإداري فريق. بيت الأفكار الدولية.

- بربخ، فرحان حسن (**2012**)
إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

- بطاح، أحمد (**2006**)
قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق.

- البلبيسي، حلمي محمد بشير (2002)،
الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- البلبيسي، حلمي (2002).
الأساليب القيادية وإدارة التغيير، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- توفيق، عبدالرحمن، (2002).
أساليب أحداث التغيير والتطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجابري، بشير(1994).
القيادة والتغيير، السعودية جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع.
- جرادات، عزت ومؤتمن، منى(2000).
التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- الجشالي، شاكر جار الله، (2003)
أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الإستخراجية الأردنية. جرش للبحوث والدراسات، مج7، ع2.
- الحاج، غازي محمد(**2011**).
إدارة التغيير ودورها في خلق الميزة التنافسية لدى البنوك (دراسة وصفية للبنوك القائمة في اليمن). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- الحراحشة محمد عبود، والنورباني، مصطفى طه،(2007).
اتجاهات القادة التربويين في الأردن نحو التغيير التنظيمي، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 19 (1): 297-325. متوفر على الموقع الألكتروني:

- الحربي، عبدالله بن مثيب،(1995).
محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري في جوازات منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحربي، عبدالله بن مداري، (2002).
مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز.
- الحريري، رافدة عمر، (2011).
إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم حسين، (2000).
إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: الحامد للنشر.
- حريم، حسين (1997).
السلوك التنظيمي. عمان: دار زهران.
- حريم، حسين (2003).
إدارة المنظمات، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين، (1997).
السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين، (2009)
السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين، 2004
السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد عمان،.
- حسن، أمين، (2001)
إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قبا للطباعة والنشر.

- الحسن، ربحي. (1401)
التخطيط للتغيير، مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، (27)، 141-157.
- حسن، ماهر محمد صالح(2004)
القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. عمان: دار الكندي.
- حسن، محمد حربي(1989)
علم المنظمة. الموصل: جامعة الموصل.
- حسين، سلامة عبدالعظيم(2006)
الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. (ط1). عمان: دار الفكر.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن،(1990)
التغيير ودورة في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ع (67)، ص45-70.
- حلواني، ابتسام عبدالرحمن(1990)
التغيير ودوره في التطوير الإداري. الإدارة العامة، العدد 67، ص: 45 – 70، معهد الإدارة العامة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حمادات، محمد حسن محمد(2007)
الإدارة التربوية: وظائف وقضايا معاصرة. عمان: دار الحامد.
- الحماوي، علي(1999)
التغيير الذكي، بيروت، دار ابن حزم.
- حنوش، زكي(**2002**)
قيادة التغيير ومتطلبات إدارة عمليات ونقل وتوطين التقانة كأداة رئيسة للتغيير، جامعة حلب سوريا.

- الحنيطي، محمد(1994)
اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، العدد 2، ص313-360، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحواصلي، مؤمنة محمد رشيد،(2011)
استراتيجية إدارة التغيير في تطبيق النظم الآلية في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية للمكتبات الجامعية السورية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق: سوريا.
- خزامي، عبدالكريم أحمد،(1998)
المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- الخضري، محسن(1993)
إدارة التغيير. القاهرة: الدار الفنية للنشر والتوزيع.
- الخضيري محسن أحمد(2003)
إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- الخضيري محسن أحمد. (1993)
إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. القاهرة: الدار الفنية للنشر والتوزيع.
- الخضيري محسن، (1993).
إدارة التغيير، القاهرة، الجدار الفنية.

- خطاب، عايدة السيد **(1997).**

الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات. (ط3) القاهرة: مكتبة عين شمس.

- الخطيب، أحمد (2009).

الإدارة الحديثة. إربد: عام الكتب الحديث.

- الخوالدة، عايد أحمد (2011).

إدارة التغيير، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،.

- دافيدس، ويلسون (1995).

إستريتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة: تحية السيد عمارة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1.

- درة، عبد الباري، (1986).

مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المؤسسات العربية. "بحث مقدم في ندوة التطوير التنظيمي والإداري، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، سبتمبر 1986".

- درة، عبد الباري**(1994).**

الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، منهاج تحليلي. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

- الدرة، عبد الباري، (1981)

التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية المجلد 9، العدد4، ص165.

- دروزة، أفنان (2004)

مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ع (41)، ص0-25، جامعة دمشق، سوريا.

- درويش، إبراهيم (1999).

إدارة التغيير. عمان: بدون ناشر.

- الدقامسة، مأمون أحمد سليم (2002).

التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد/ الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، الإداري، مج24، ع 88.

- الدهان، أميمة (1992).

نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، ص161.

- دودين، أحمد يوسف (2012).

إدارة الأعمال الحديثة، اليازوري، عمان.

- ديسلر، جاري (2003).

أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات. الرياض: دار المريخ.

- الرقب، حماد (2008).

واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- الزيادات، خليفة (**1999**).

العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- الزيني، إيمان عبد اللطيف (**1994**).

الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير على بنك القاهرة السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

- الساعدي، علاء عبد الحسين (**1996**).

أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، الإداري مسقط، مج 66، ص133-165.

- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون (2009).

المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني عمان، الأردن.

- ستيف، سميث (2001).

إدارة التغيير: وسائل عملية لإدارة التغيير. الرياض: مكتبة الشقري.

- السحيم، خالد بن سعيد (1998).

إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد 12، مجلد 46.

- السردي، علي محمد، (2005).

"**تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، المفرق، جامعة آل 8 البيت.

- سعيد عبد المنعم (2000).

مراحل عملية التطوير التنظيمي، مادة تدريبية، الخطوط السعودية.

- سعيد يس عامر، 1992.

قضايا هامة لإدارة التغير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

- سعيد، عامر (2001).

الإدارة وتحديات التغيير. القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات وللتطوير الإداري.

- سكارنة، بلال خلف، 2006.

"**استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- سكوت سينيثيا وجافي دنيس (2001).

إدارة التغيير في العمل، (ترجمة بشير البرغوثي)، الرياض: دار المعرفة.

- سميث، دوجلاس، (2002).

إدارة تغيير الأفراد والأداء؛ كيف؟ المبادئ- الاستراتيجية- الرؤى عشرة مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ط2، ترجمة: عبدالحكيم أحمد الخزامي، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

- سميث، دوغلاس. (2001).

إدارة تغيير الأفراد والإدارة، (ترجمة عبدالحكيم الخزامي)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

- سميث، ستيف (2001).

إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، ط1، الرياض: مكتبة جرير.

- السويدان، طارق. (2001).

منهجية التغيير في المنظمات، بيروت، لبنان: دار ابن حزم.

- الشبول، منذر (2000).

التجربة اليابانية في التطوير الإداري والتربوي، مجلة رسالة المعلم العدد الأول، المجلد 41، شباط.

- الشرمان، منيرة (2011).

درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير وأسباب مقاومته من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة الكرك. مجلة دراسات، 38 (5)، 1618-1635.

- شريف بشير، (2004).

ثقافة إدارة التغيير، دار رؤى: عمان.

- الشماع، خليل محمد حسن؛ وحمود، خضير كاظم (2007).

نظرية المنظمة، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر.

- شهاب، فادية إبراهيم،(2012).
التطوير التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشوابكة، زينب فهد **(2007).**
درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الصفار، فاضل (2007).
التغيير الإداري كيف وماذا؟ من موقع:
- طارق السويدان، (2001).
منهجية التغيير في المنظمات، ط1، بيروت، دار ابن حزم.
- طلافحة، أحمد ضيف الله،
أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الطويل، هاني عبد الرحمن(1998).
الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. (ط3). عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1999)،
الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، ط1، عمان: الجامعة الأردنية.
- الطويل، هاني، (2006).
الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر.
- الطيطي، خضر مصباح إسماعيل (2011).
إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان: دار الحامد.

- عامر، سعد (1995).

الإدارة وسرعة التغيير. القاهرة: مركز وايد سرفيس للتطوير الإداري.

- عامر، سعيد ياسين (1991). **مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها. استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات**، المؤتمر السنوي الأول. القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري.

- عامر، سعيد. (2001).

استراتيجيات التغيير، القاهرة: مركز وايد سيرفس.

- عامر، سعيد. وعبدالوهاب، علي والنجار، رواية. (1991).

استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، المؤتمر السنوي الأول - القاهرة: مركز وايد سيرفيس.

- العامري، أحمد والفوزان، ناصر،(1997).

مقاومة الموظفين للتغيير في الجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها. الإدارة العامة، مج 37، ع3، ص350-358.

- العامري، أحمد والفوزان، ناصر، (1998).

استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية وصفية استطلاعية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مج 12، ع2.

- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، (2007).

الإدارة والعمال، عمان: دار وائل للنشر.

- عبد الرحمن، غريب (2003).

إدارة التغيير في المؤسسة، رسالة المعلم، العدد الأول مجلد 42، ص46.

- عبدالرحمن، توفيق (2003).
التغيير. القاهرة: إصدارات بميك.
- عبدالله عليان،1981.
التغيير في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 5، العددان 1، 2، ص9-12.
- عبوي، زيد منير، (2010).
إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- عبيد، عوني فتحي خليل (2009).
واقع إدارة التغيير وأرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- عثمان، فاروق. (2000).
قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، المنصورة، مصر: دار الوفاء.
- العديلي، ناصر محمد. (1995).
السلوك الإنساني والتنظيمي ومنظور علمي مقارن. الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة.
- العديلي، ناصر محمد، (1998).
مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: أسبابه وسبل إدارته، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء العلمي المنعقد بمعهد الإدارة العامة، الرياض.
- العزام، زياد، (2002).
اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

- عزت جرادات ومنى مؤتمن، (2000)
التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- عساف، عبد المعطي، (1999).
السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران.
- العسكري، بهاء الدين المنجي (2010).
إدارة التغيير في منظمات الأعمال. رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006).
إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية. عمان: دار الحامد.
- عطيوي، سعيد (1993).
استراتيجيات التغيير، ورقة عمل، "مؤتمر تطوير منظمات الأعمال الثالث، القاهرة.
- العلاونة، علي ومحمد، وعبيدات(1999).
نظرية المنظمة. عمان: دار رند للنشر.
- عماد الدين. منى (2002).
تقويم فاعلية برنامج "تطوير الإدارة المدرسية" في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عماد الدين، منى مؤتمن(2003).
إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. النمط القيادي لتحقيق التعايش الفاعل في القرن (21). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

- العمري، ظافر بن محمد بن مناع،(2000).
تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.
- العميان، محمود،(2002).
السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العواملة، نائل(1992).
التغيير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. دراسة ميدانية. أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2، ص173-209. جامعة اليرموك، الأردن.
- الفقي، إبراهيم(1996).
أسرار قادة التميز، القاهرة: مركز الخبرات الأهلية للإدارة.
- فيفر، إيزابيل، دنلاب جين(1993).
الإشراف التربوي على المعلمين. (ترجمة: محمد عيد ديانتي)، عمان: منشورات الجامعة الأردنية.
- قاسم، وجيه وأبو الشيخ مصطفى(1993).
إدارة التغيير، مناهج تنمية القيادات التربوية مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- القاضي، فؤاد(1988).
تنمية المنظمة ولتطوير النظيمي، القاهرة: دار الصفاء للنشر.
- القاضي، فؤاد،(1980).
أهمية إشراك العاملين في إحداث التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ع27، ص141-157.

- القريوتي، محمد قاسم (2003).
السلوك التنظيمي، ط4، عمان: دار الشروق.
- القريوتي، محمد قاسم،(2000).
نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القواسمة، فريد محمد (2005).
عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان الأردن.
- الكلالدة، طاهر، (2000)
الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، عمان، دار زهران.
- كمال، قاسمي (2007).
إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مجلة علوم إنسانية، عدد 34، ص3-12.
- كنج، نيج، واندرسون، نيل(2002).
إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ للنشر.
- اللوزي، موسى (1997).
اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 25، العدد 2، ص338-356.
- اللوزي، موسى (1999)،
التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان: دار وائل.
- لوكاس، آن ف (2006).
قيادة التغيير في الجامعات، الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، الرياض: مكتبة العبيكان.

- ليفيت، ثيودور (1994)
الإدارة الحديثة. (ترجمة: نيفين غراب)، القاهرة: الدار الدولية للنشر.
- عثمان، فاروق السيد (2000)
قوى إدارة التغيير. - القاهرة: دار الوفاء.
- مؤتمن، منى (2004)، **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- مؤتمن، منى، 1995، **إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية**، رسالة المعلم، مجلد 36، عدد 4، ص45-52.
- الماضي، محمد الحمدي،
إستراتيجية التغيير مدخل إسلامي مقارن، القاهرة.
- ماهر، أحمد والهجرسي، جلال والدعيج، حمد والعجمي، راشد. (2002).
الإدارة المبادئ والمهارات، الرياض: الدار الجامعية.
- محجوب، بسمان فيصل (2002).
إدارة التغيير ومتطلبات إستراتيجية التفوق النوعي، المؤتمر العربي الثاني للقيادة الإبداعية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المرايات، أمل،
بناء استراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- مرعي، محمد مرعي (2000).
دليل إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات والإدارات، دمشق: دار الرضا للنشر.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002).
إدارة التغيير. تصنيف ورقم الوثيقة: أدلة تدريبية، عدد (27)، 25 يناير 2003.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002)،

التغير الإداري كيف ولماذا؟ تصنيف ورقم الوثيقة: أدلة تدريبية، عـدد (14)، أكتـوبر 2002.

- المساد، محمود (2003).

الإدارة الفعالة. (ط1). بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

- الصباحين، رياض (2012)

إدارة التغيير: ترف أم ضرورة.- رسالة المكتبة. –ع4، مج 47 (كـانون أول 2012). ص103-122.

- المساد، محمود منير (1996)،

القيادة الإبداعية وقيادة التغيير، برنامج تدريب المدارس المطورة، الجزء الثاني، عمان: المديرية العامة للتدريب، وزارة التربية والتعليم.

- المساد، محمود،2011.

إدارة التغيير، معارف للتعليم والتدريب، الرياض.

- المغربي، كامل (1993).

السلوك التنظيمي. مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

- المغربي، كامل محمد (1993).

السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظـيم، عمـان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- المومني، فايزة محمد (2004).

العلاقة بين التوجهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومـات والتوجهـات نحـو إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهـة نظـر المـديرين والمعلمين فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمـان العربيـة للدراسـات العليا: عمان، الأردن.

- النوباني، مصطفى طه، (2003).
العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الهبيل، أحمد، (2008).
واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- الهواري، سيد (1988).
المدير الفعال، ط3، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- هوسي، د آي (2002).
كيف تتفاعل مع التغييرات المؤسسية. سلسلة "نحو النجاح". ترجمة دار الفاروق، القاهرة: دار الفاروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- الهيتي، صلاح الدين والحوامدة، محمد، (2004).
عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها: دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والإسمنت والبوتاس الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات، مج 19، ع2، ص43-82.
- الوسمي، فيصل، (2006).
درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة.
- وصوص، ديمة، (2006).
درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة.

المراجع الأجنبية:

- Abrahamson, E. (2000).
  "Change Without Pain", Harvard Business Review, 24 (8)pp.67-81.
- B. ManJohnson, G. (1987).
  Strategic Change and the Management Process. Oxford: Blackwell.
- Bainbridge, C. (1996).
  Designing for Change: A Practical Guide Yo Business Transformation. New York: John Wiley and Sons.
- Balogum, J. and Hailey V,H. (1999).
  Exploring Strategic Change. Prentice Hall.
- Baulcomb, J, (2003).
  "Management of Chang Through Force Field Analysis", Journal of Nursing Management. 2003.
- Baulcomb, J.S.
  Management of change through force field analysis. Journal of Nursing Management. 2003, 11, pp: 275-280
- Beckhard, R. and Harris, R. T. (1987).
  Organizational Transitions: Managing Complex Change (2ed.). Reading, MA, Addison-Wesley.
- Beer, M, Spector, R. A. and Spector, B. (1993).
  "Why Chang Programs Don't Produce Change". Harvard Business Review, 12 (8).pp.89-111.
- Beer, M. & Walton, A.E. (1987).
  Organization Change and Development". Annual Reviews of psychology, 38(7). 12-23.
- Boeker, W, (1997)
  "Strategic change: The influence of managerial characteristics

and organizational growth", Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 1, pp. 152 – 170

- Bridges, W. (1991).
  Managing Transitions: Making The Most Of Change. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Burton, B.(2000).
  Managing Change: A Strategic Approach to Organization. net tonal Dynamics. Third Edition. Prentice Hall.
- Burton, K. (2001).
  Critical Success Factors for Managing Change. Retrieved Oct 2004. Available at:
  http://www.golinharis.com/resources/article_voll_burton.as.
- Caldwell, Raymond, (2003),
  Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary? Leadership and Organization Development Journal, Vol. 24, No. 5
- Carnal, C. A. (1999).
  Managing Change in Organizational. (3 ed). England: Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Carnal, C.A, (1986)
  Managing Change in Organization, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Carney, M. (2000).
  The Development of a Model to Manage ion. Change: Reflection of Critical Incident in a Focus Group Setting: An Innovative Approach. Journal Nursing Management. Volume 8, pp:265-272
- Carr, D. K. Hard, J. Trahant and J. William, (1996).
  Managing the Change Process. New York: McGraw-Hill.

- Carter, N. (2001).
  Basic Context for Organizational Change. Cited from: http://www,Change–Management.Coml.Articles.
- Carter, N. (2001).
  Basic Context for Organizational Change. Cited from: http://www.Change-Management.com/articles.
- Change Advanced Management Journal, Vol.66, Issue 3, pp:11-18.
- Change Havard Business Review, Vol. 57, No. 2, pp 106 – 112.
- Chin, Robert & Bennay, Kenneth, D. (1997).
  General Strategies for Effective Change in Human Systems, New York: Rinehart and Winston.
- Cisco (2004).
  Change Management: Best Practices White Paper. (on-line). Pp: 1-13. Available: file://:lCisco-Change Management Best Practices White Paper. Mht
- Clarke, L. (1994).
  The Essence of Change. London: Prentice Gall.
- Connor, P. E. & Lake, L. K. (1988).
  Managing Organizational Change. New York: Praeger.
- Cummings, T, G, (1986)
  Organization Development and Change, 5 ed, St paul: West Publishing.
- Cummings, T. and Worley, C. (2005).
  Organization Development and Change Eiggth Edition. South-Westren. Thompson Corporation. Ohio-USA.
- Cummings, T. G. and Worley, C. G, (1997).
  Organization Development and Change (6 ed). USA: South–Western College Publishing: Cincinnati.

- Dawson, p. (1994)
  Organizational Change, A Processual Approach, Sage Publications, London.
- Donald K. 1993.
  Partick: "Management of Change in Bank and Financial Institutions Training and Development" Public Administration Review Vol. 47. No. 2.
- Drucker, P. (1995).
  Managing in A Time of Great Change. New York: Truman Talley Books.
- Elliott, C. (1992).
  Leadership and Change in Schools, Educational Research,2(1),45-55.
- Ezzamel, M, Green, C, Lilley, S. and Willmott, H, (1994).
  Change Management: A Review and Analysis of Recent Changes in UK, R. Management Practices. The Financial Services Research Center, UMIST: Manchester.
- Farquhar, A. Evans, P. and Tawadey, K. (1989).
  "Lesson From Practice In Managing Organizational Change" In Evans, P. Doz. and Laurent, A. (eds). Human Resource Management In Internationl Firms: Change, Globalization, Innovation, London: Macmillan.
- Finstad, N. (1998).
  "The Rhetoric of Organizational Change." Human Relations, 51(6).PP.45-67.
- Fred, N. (2000).
  Change Management. Cited from:
- http://www.Home_at–t.net/Nickols/Change.html.
- Fullan, M. & Pomfret, A. (1977).
  Research on Curriculum and Instruction Implementation. Review of Educational Research, 47 (1).

- Fullan, M. (1993).
Change Forces Probing the Depth of Educational Reform. The Falmer press: USA.
- Fullan, M. (1998).
Leadership for the 21. Century Educational Leadership. 5 (7), 6-10.
- Fullan, M. (2005).
- **Leadership and Sustainability**. Thousand Oaks, CA: Corwin press. Toronto: Ontario principals Council.
- Fullan, Michael. (2002).
Lading in Culture of Change. The Educational Technology Journal, 11(7), 31-47.
- Genus, A. (1998).
The Management of Change: Perspective and Practice London: Tavistook.
- Gersick, C. J, G. (1991).
Revolutionary Change Theories: A Multilevel Ezploration of The Punctuated Equilibrium Paradigm". Academy of Management Review, 16 (1), pp. 10-36.
- Ginsberg, A. and Abrahamson, E. (1991).
"Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates", Journal of Management Studies, 28 (2). Pp. 92-103.
- Griffith, J. (2002).
Why Change Management Fails. Journal of Change Managem Vol.2,4,pp:297-304.Jones, J. Aguire, D. and Calderone, M. (2004). 10 Principles of Change Management. Net Strategy & Business Magazine, published by Booz Allen Hamilton Inc. a Resilience Report.

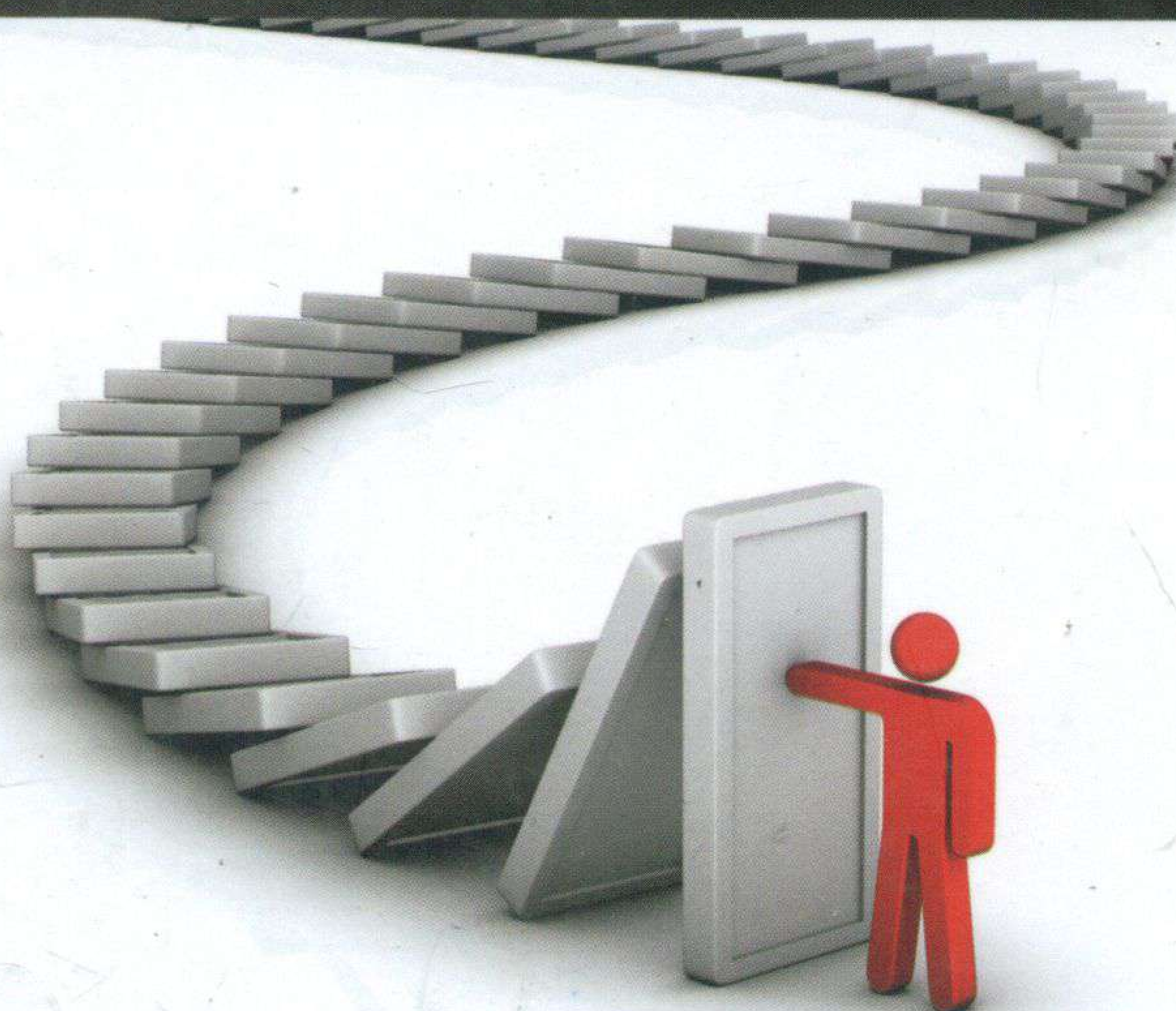
- Grill, R, (2004),
Change Management or Change Leadership. Journal of Change Management, Vol. 3, No. 4, pp. 307-218.
- Grundy, T. (1993).
Managing Strategic Change, London: Kogan.
- Harrington, H, Conner, D. Horney, N, & King, R. (2000).
Project Change Management: Applying Change Management to Improvement ProJects. New York: Mc Graw-Hill.
http://pydt.net/articles/managechange.pdf
http://uqu.edu.sa/page/ar/1034
- Jager, Peter (2003).
The Three Shades of Change. Avaliable: http://www.axi.ca.
- Jerom, S. (1997).
Quality in Education An Implementation Handbook. Delray Beach. 1 ed. Lucia press. USA.
- Jimmieson, N. White, Katherine, & Peach, Megan, (2004).
Employee Readiness for Change: Utilizing The Theory of Planned Behavior to Inform Chang Management, Academy of Management. California: USA.
- John p. KoHer: 1996.
"leaders change", A. Boston: Harvard Business school Press.
- Johnson. (1993).
"Processes of Managing. Strategic Change "In Burns, Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, (3ed.). England: Pitman Imprint.
- Jonker, J. (1995).
Tool book for Organizational Change. A practical approach for managers, lay-out and print: Van Gorcum.

- Justize. Manual J. (1985)
How principals Can produce Change. (ERIC) EJ (323581).
- Kanter, R. M, B. Stein, et al. (1992).
The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience it and Leaders Guide it. New York (USA), The Free Press.
- Kanter, R. M, Stein BA and Jick, Td (1992).
The Challenge of Organizational Change. USA: NeW York, Free press.
- King, Nigel And Anderson, Nil (2002).
Managing Innovation and Change: A critical Guide for Organization, Thomson Learning.
- Kisster, G. D. (1991).
The Change Riders: Managing the power of Change: New Yor k: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Kotler, G. (1992).
Approaches to Change. Training & Development, Mar1992,41-42.
- Kotter, J. (1998).
Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In Harve and Business Review on Change. Pp: 1-20. Boston, MA: Harvard Business School pres.
- Kotter, J. P. (1994)."
Leading Change. Why Transformation Efforts Fail". Harvard Business Review, 73 (2).pp74-89.
- Kotter, J. P. (1996).).
"Leading Change.". Harvard Business School Press, USA: Boston.
- Kotter. P.J. (1990).
A Force For Chang: How Leadership Differs From Management. New York, Free Press.

- La Marsh, J. (1995).
  Changing the Way We Change: Gaining Control of Major Operational Chang. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lawrie, 1990.
  "The ABCs of Change Management", Training and Development Journal, Mar.
- Mabey, C. and Mayon-White, B. (1993).
  Managing Change. (2 ed.). London the Open Universty. Paul Chapman Publishing.
- McCalman, J. and Paton, R. A. (1992).
  Change Management: A Guide to Effective Implementation, LONDON ; CHAPNAM.
- McNamara, C. (1999).
  Basic Context for Organizational Chang. Available
- http://www.mapnp.org/library/mgmnt/orgchnge.htm.
- Mento, A. Jonec, R, and Dirndorfer, W. (2002).
  AChange Management proess Grounded in Both Theory and Practice. Journal of Change Management. Vol. 3 pp:45-59.
- Nixon, L. (2004).
  Change Management: Theory and Practice. Business Date. Mar 20 Vol. 12 Issue 1, pp:1-5.
- Paton R.A. & McCalman J. (2001).
  Change Management:AGuid to Effective Implementation.Second Edition. Sage Publications.
- Paton R.A. and McCalman J.(2001).
  Change Management: A Guide to Effective Implementation. Second Edition. Sage Publications.
- Penfold, S. (1999).
  Change Management for Information Services. London: Bowker Saur.

- Pitman, B.(1994).
  Critical Success Factors to Organizational Change. Journal of Systems Management. Vol. 45, Issue 9, pp: 40-51.
- R. and S. Bert.
  "why change programs does not produce change" Harvard Business Review, No 1. Dec 1990.
- Robert, N. (1985).
  Transforming Leadership: A process of Collective Action. Human Relation, 38 (11), 1023-1046
- Rowden, R.W. (2000).
  The Learning Organization and Strategic
- Scott, Geoff. 1999.
  Change Matters. Allen & Unwin, Australia.
- Segiovanni, T. J. (1987).
  The principal ship: A Reflective practice perspective. Allyn & Bacon, Boston.
- Stoks, J. (1996).
  Effective Leadership in Education. Information Technology Service Agency. Human Resources. UK.
- Todd, Jick D (1993).
  Managing change: cases and concepts, USA.
- Victor, Franckeiss (2002).
  The five dimensions of change: an integrated approach to strategic organizational change management
- http://www.e-learningguru.com/knowledge LMS.htm.
- Watwood, Britt (1997).
  Managing Organizational Change, Paper Presented at the sixth Annual International conference for community & Technical College Chairs, February 12-15, Reno, Nevada.

Change Management







دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية - عمّان - شارع الملك حسين

مجمع الفحيص التجاري - هاتف : 4611169 6 962+

تلفاكس: 4612190 6 962+ ص.ب 922762 عمّان 11192 الأردن

Safa@darsafa.info Safa@darsafa1.net Safa@darsafa.net

 دار صفاء للنشر والتوزيع

 دار صفاء للنشر